

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Organizační struktura podniku

Organizational Structure of the Company

Student: Ivo Valter

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zuzana Stefanovová

Ostrava 2008

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem předloženou bakalářskou práci včetně všech příloh vypracoval sám.

Ostrava 25. dubna 2008

.....
Podpis

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Zuzaně Stefanovové za její vstřícný přístup a odbornou pomoc při zpracování bakalářské práce.

ÚVOD

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA **1**

1.1	POJEM A DEFINICE ORGANIZACE	1
1.2	PODSTATA A FUNKCE ORGANIZOVÁNÍ PODNIKU	1
1.2.1	FORMÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	2
1.2.2	NEFORMÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	2
1.2.3	PROCESNÍ ORGANIZOVÁNÍ	3
1.2.4	ÚTVAROVÉ ORGANIZOVÁNÍ	4
1.3	POTŘEBA STRUKTURALIZACE	4
1.3.1	ZÁKLADNÍ PRVKY ORGANIZAČNÍ STRUKTURY PODNIKU	5
1.4	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ORGANIZAČNÍ SYSTÉM PODNIKU	6
1.5	TYPY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR	7
1.5.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VYCHÁZEJÍCÍ Z ROZDĚLENÍ PRAVOMOCÍ	7
1.5.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VYCHÁZEJÍCÍ Z ČINNOSTI, NEBO Z VÝSLEDKŮ ČINNOSTÍ	10
1.6	PROVÁDĚNÍ ZMĚN V ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE	12
1.6.1	DŮVODY PRO PROVEDENÍ ORGANIZAČNÍ ZMĚNY	12
1.6.2	PLÁNOVÁNÍ ORGANIZAČNÍ ZMĚNY	13

2 PRAKTICKÁ ČÁST **17**

2.1	CHARAKTERISTIKA FIRMY	17
2.1.1	VÝVOJ	17
2.1.2	SOUČASNOST	18
2.1.3	PŘEDMĚT ČINNOSTI	18
2.2	ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ FIRMY TES	19
2.2.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	20
2.2.2	PROVÁDĚNÍ ZMĚN V ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE	27

3 NÁVRHY A DOPORUČENÍ **32**

ZÁVĚR **35**

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY **37**

SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

SEZNAM PŘÍLOH

Úvod

Organizování patří v oblasti managementu k jedné z klíčových odvětví. Kvalitní organizační struktura napomáhá co nejefektivněji využívat jednotlivé pozice v ní a managementu podniku dosáhnout stanovených cílů. Organizace bez optimálního organizování mívá potíže s přesnou definicí pravomocí, přičemž tyto potíže mohou vést k postupné likvidaci organizace.

Základním předpokladem správného fungování organizování jsou kvalitní pracovníci. Tvrdí se, že tito pracovníci mohou vykonávat práci v jakékoli organizační struktuře, ovšem musí být vytýčen jasný cíl, kterého mají dosáhnout.

Studuji obor Ekonomika podniku a má specializace se v podstatě týká podniků, proto jsem se rozhodl ve své závěrečné práci zkoumat podnikovou organizační strukturu firmy, jenž se zabývá obchodní a stavební činností. Jedná se o firmu TES Bojkovice, spol. s r. o. a řadí se mezi malé organizace.

Cílem mé práce je analyzovat organizování v podniku. Podrobněji se budu věnovat organizační struktuře a provádění změn v organizační struktuře. Jelikož se podnik skládá ze dvou divizí, jež jsou řízeny každá samostatně, budu se věnovat každé z divizí individuálně. Dále se chci blíže věnovat obchodní divizi, ve které popíšu chystané změny a možné dopady na podnik.

Při tvorbě této práce chci využít co nejlépe dostupnou literaturu, podklady a znalosti nabyté v průběhu celého mého studia tak, abych dokázal popsat aktuální stav oblastí, které jsem si již dříve označil jako hlavní cíle mé práce. Hodlám využít úzkou spolupráci se zaměstnanci firmy a samozřejmě chci s nimi konzultovat své postoje a postupy. Dále chci v mé práci uplatnit zkušenosti a znalosti získané při vykonávání praxe v této firmě.

Všechny již výše zmíněné faktory bych rád uplatnil při psaní této práce tak, aby práce nesloužila jen mé potřebě, ale aby z ní mohly čerpat plnohodnotné informace, jak samotná organizace, tak i veřejnost. V závěru práce se pokusím analyzovat jednotlivé komplikace, které vyplynou z chystaných změn v organizační struktuře, a navrhnou optimalizační řešení vzniklých situací.

1 Teoretická východiska

1.1 Pojem a definice organizace

Organizování patří k jedné z disciplín, které se velmi podrobně věnuje oblast managementu. Pojem organizace bývá definován mnoha způsoby. Můžeme se setkat s názorem, že organizace je komunikační prostředek, který řeší dané úkoly, nebo se může jevit jako prostředek, který umožňuje rozhodování. Současně se nahlíží na organizace jako na sociální systémy. [1]

Další definice se zabývá organizací ve vztahu k podniku a podnikání. Tato teorie se člení na tři části:

- Podnik je organizace – skupina lidí na základě určitých vztahů vytvoří organizaci. Jedná se o pojetí organizace jako instituce
- Podnik má organizaci – jedná se o určitou formu pořádku, dle kterého je podnik uspořádán
- Podnik je organizován – tento úkol plní management podniku, tedy jednotliví manažeři – organizátoři. [7]

Většina zkušených manažerů si představuje tento termín jako účelovou formální strukturu organizačních prvků.

Všechny tyto teorie mají společného jmenovatele. Tímto jmenovatelem jsou lidé. Pracovní kapitál je stavebním kamenem všech organizací. Tito lidé používají určité techniky, které neustále zdokonalují a prohlubují při určitém množství informací.

1.2 Podstata a funkce organizování podniku

Již u předchozí definice bylo uvedeno, že organizování je uspořádání prvků a vztahů mezi nimi. Vnější projevem organizování je organizace a její vnitropodniková organizační struktura.

Důležitou roli hraje organizování v řetězci plánování, organizování, přikazování, koordinace a v kontrole. Posláním organizování je tedy zajistit stanovené cíle jednotlivců či kolektivů, a to pomocí specializace (dělby práce a koordinace prací lidí, kteří je vykonávají). Organizováním může vznikat spousta vztahů a aktivit, jak mezi lidmi, tak i mezi jednotlivými subjekty.

- Správné organizování vytváří v podniku pořádek, lidé vědí, jaké jsou jejich povinnosti, znají rozsah pravomocí (nadřízený – podřízený) a v neposlední době vědí jakou odměnu za odvedenou práci obdrží.
- Organizováním můžeme vytvořit samočinný řídicí systém zavedením formální organizační struktury. Tímto systémem se vyřeší vztahy mezi jednotlivými organizačními jednotkami, tudíž i zaměstnanci samotnými. Dále může vést k zefektivnění řízení jednotlivých organizačních jednotek, což může vyvolat stabilizační účinek. [1]

V organizacích s formální organizační strukturou se utváří tzv. neformální organizační struktura.

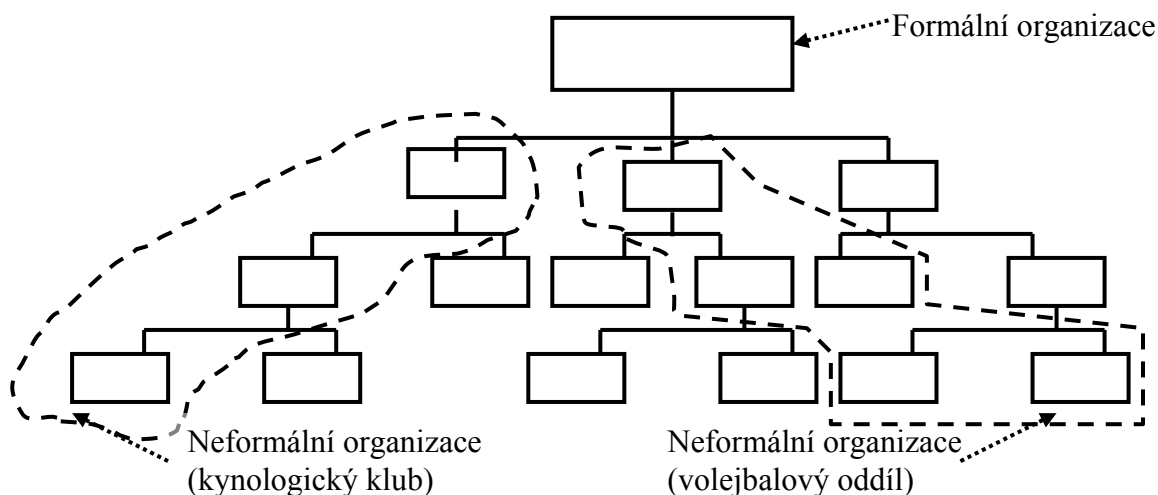
1.2.1 FORMÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Formální organizační struktura (Obr. 1) je chápána jako účelová struktura organizačních jednotek ve formálně organizovaném podniku. Slovo formální může vzbuzovat pocit určité nepružnosti. Pravidlem je, že formální organizační struktura musí být pružná. Základní podmínkou je schopný manažer, který dokáže vytvořit takové prostředí, v němž jednotlivci fungují a budou fungovat i v budoucnu. Tato struktura by měla poskytovat prostor pro volnost jednání, pro výhodné využívání tvůrčích talentů a pro poznání individuálních zálib a schopností ve většině firem. Samozřejmě musíme pamatovat na to, aby bylo plněno poslání a cíle firmy. [9]

1.2.2 NEFORMÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Jedná se o jakékoli společné osobní aktivity postrádající vědomý společný účel, a to i tehdy, jestliže přispívají k dosažení společných výsledků. Neformální vztahy vznikají mezi lidmi při volnočasových aktivitách. Komunikace mezi lidmi, kteří se osobně znají je jednodušší než s lidmi, které znáte pouze z organizační tabule. Příkladem může být členství více lidí ze stejného podniku v jednom sportovním oddíle. Může tedy dojít k vytvoření vztahu mezi manažerem podniku a řadovým zaměstnancem.[9]

Obr. 1 Formální a neformální organizační struktura



Zdroj: WEIHNRIICH, H. a KOONTZ, H. Management. Přel. V. Dolanský. 10. vyd. Praha: Victoria publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

1.2.3 PROCESNÍ ORGANIZOVÁNÍ

Smyslem procesního organizování je docílit daného cíle s co největší úsporou času při nejnižších nákladech. Procesní organizace se snaží organizovat a řídit práci v podnicích jako ucelený proces, který je dále rozložen na jednotlivé, vzájemně logicky provázané subprocesy. Tento způsob organizování zavádí týmové řízení. Například manažer naprojektuje proces řízení organizace. Upřesní předmět podnikání, vybere si lidi, se kterými bude spolupracovat. Poté rozdělí pozice v pracovním týmu, tzn. vyjasní otázku práv a povinností. Proces je rozčleněn na několik fází. Každá fáze má svou odpovědnou osobu, která ručí za optimální průběh a stanovený výstup.

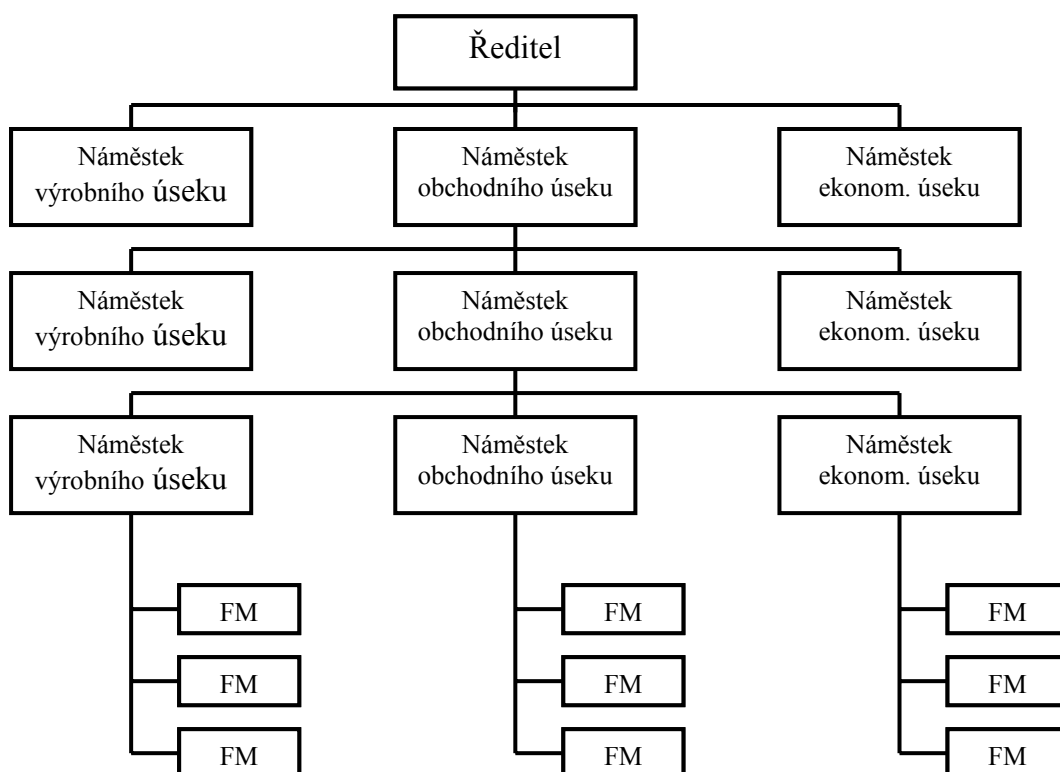
Organizování procesu řízení využívá řadu prostředků, z nichž jsou nejpoužívanější organizační nástroje textové a grafické:

- **textové nástroje** – interní návody, směrnice, normy. Tyto dokumenty tvoří organizační řád podniku
- **grafické nástroje** – nákresy organizační struktury podniku, síťové grafy, obrázkové modely

1.2.4 ÚTVAROVÉ ORGANIZOVÁNÍ

Pomocí tohoto typu organizování se v podniku upravují mocenské a pracovní vztahy zaměstnanců. Útvarové organizování řeší odborné zařazení lidí, tak i útvarové zařazení, pracovní povinnosti, pravomoce a odpovědnosti, nadřízenost a podřízenost. Výsledkem je organizační struktura organizace, která se skládá ze strukturotvorných prvků, kdy nejnižším prvkem je funkční místo jednotlivce. Nejvyšším prvkem sdružující odbory je úsek. Každý útvar má svého vedoucího. Podrobné grafické znázornění je uvedeno v Obr. 2. [1]

Obr. 2 Grafické znázornění útvarového organizování



Zdroj: DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury. Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 117 s. ISBN 80-7187-029-3.

1.3 Potřeba strukturalizace

Většina lidí pracuje v tzv. pracovních pozicích, v nichž je jejich chování ovlivňováno tím, že je jim znemožněno přijímat zcela svobodná rozhodnutí, respektive rozhodnutí, která by závisela jen na nich samotných. Každé pracoviště se skládá z jednotlivců, kteří mají v organizační struktuře různé postavení. Výsledkem kombinace jejich práce je výsledná hodnota, kterou by jednotlivec nebo jedno pracoviště nebylo schopno dosáhnout. Jednotliví

pracovníci mají různě ovlivněno právo svobodného rozhodování. Zde záleží na pravidlech, omezeních a nařízeních. [1]

Diskutabilní věcí zůstává, kolik lidí může manažer efektivně řídit. Obecně platí, že klesá-li počet lidí ve skupině, může být jednotlivým pracovníkům věnována větší pozornost a dohled. Na druhou stranu vyšší počet manažerů přináší vyšší mzdové nároky – tudíž se zvyšují náklady podniku. Z dostupné literatury se dovídáme, že v horních úrovních se pohybuje počet v rozmezí čtyř až osmi podřízených a v dolních úrovních od osmi do patnácti podřízených.

Další důvod k tvorbě organizačních struktur směřuje k výsledkům samotné organizace. V podniku se opakují pravidelně určité aktivity. Lidé vykonávají stejnou práci, mluví se stejnými lidmi, informace získávají od stejných lidí. Bez těchto předurčených aktivit by nebylo dosaženo chodu organizace.

Tvorba organizační struktury je závislá na rozhodnutích manažerů a vedoucích pracovníků a jejich aktivitách. Někdy je organizační struktura odrazem osobních cílů manažera na úkor cílů firmy. Proces tvorby může být jednorázový nebo postupný, kdy se organizační struktura vyvíjí postupně. Na vývoji se může podílet jeden manažer nebo celý tým manažerů. [5]

1.3.1 ZÁKLADNÍ PRVKY ORGANIZAČNÍ STRUKTURY PODNIKU

- **Dělbá práce** – o způsobu dělby práce v podniku rozhodují manažeři. Ti mají největší podíl na tom, jak je v organizaci práce rozdělena. Důležitou roli hraje stupeň specializace. Jestliže je dělba práce na vysokém stupni, potom v organizaci nacházíme individuální zaměřování na jeden, nebo několik málo úkolů. Na druhou stranu pokud jeden manažer vykonává více různých činností, např. přijímá nové zaměstnance, jedná s dodavateli, rozhoduje o finančních krocích, pracuje na nízkém stupni specializace.[9]
- **Členění organizace na organizační jednotky** – členění organizace je založené na určitých kritériích, která přispívají ke koordinaci a řízení. Existuje šest základních kritérií pro rozdělování organizace – znalosti a dovednosti, pracovní proces a funkce, čas, výrobek, zákazník, umístění.
- **Model pravomoci** – pravomoc učinit rozhodnutí, je právo člena organizace rozhodnout se bez souhlasu dalšího člena této organizace. Model pravomoci se stane v organizace uznávaným, jestliže je pravomoc rozložena do všech funkčních míst této

organizace. Rozložení pravomocí mezi různá funkční místa může vést k centralizované nebo decentralizované organizační struktuře.

- a) **centralizovaná organizační struktura** – existuje v podniku tehdy, pokud si manažeři na vyšších úrovních ponechají nárok na rozhodování
- b) **decentralizovaná organizační struktura** – je to taková struktura, ve které je rozhodování vloženo do rukou střednímu a nižšímu vedení. [7]

Žádná organizace není zcela centralizována nebo decentralizována a to z důvodu, že např. při nízké centralizaci by mohlo dojít až k anarchii v rozhodování střední a nižší úrovně vedení. Na druhou stranu se nemůže zabývat vysoký manažer běžnými věcmi nákupčího. Z toho vyplývá, že se musí dojít k určitému kompromisu. Tím kompromisem je nastavení určitých kritérií od vyšší úrovně vedení.

- **Rozpětí řízení** – vyjadřuje počet podřízených podléhajících jednomu člověku, který na ně dohlíží. Úzké rozpětí, neboli málo podřízených, umožňuje větší kontrolu nad podřízenými činnostmi. Široké rozpětí, neboli mnoho podřízených, ztěžuje dohled nad podřízenými.
- **Koordinace činností** – jde o spojování činností v organizaci, které vedou k dosažení společného cíle. Manažeři musí vyvinout takový mechanismus, který spojí úkoly dohromady za účelem dosažení vytýčeného cíle. Výsledkem takového propojování je tvorba různých forem vzájemné závislosti.

1.4 Faktory ovlivňující organizační systém podniku

Tyto faktory pomáhají v rozhodování manažerů, jaký typ organizační struktury zvolit. Manažeři musí zvážit, jaký typ nejlépe vyhovuje jednotlivým charakteristikám. Faktory ovlivňující tvorbu organizační struktury:

- **Prostředí** – při sledování podniků vyšlo najevo, že existují dvě formy organizačního systému. Mechanický systém je založen na řízení úředníků a je vhodný pro stabilní prostředí. V organickém mechanismu jsou zpravidla stanoveny minimální stanovy. Takovýto druh se používá v prostředí, kde si informace shromažďují sami pracovníci. Úkoly jsou zadávány celým skupinám a jsou předdefinovány tak, aby odpovídaly požadavkům stále se měnícího prostředí.[1]
- **Strategie** – existuje názor, že struktura následuje strategii. S touto myšlenkou se pojí čtyři typy strategií. Obránce – tato strategie se orientuje pouze na stávající situaci a

snaží se o optimalizaci tohoto stavu. Výzkumník – podnik neustále hledá nové místa na trhu. Analyzátor – jde o kombinaci předchozích dvou typů. Zpátečník – vyznačuje se neustálou nejistotou, kdy změny v okolí jsou sice vnímány, ale není na ně schopen efektivně reagovat. [7]

- **Velikost podniku** – obvyklým měřítkem pro určení velikosti podniku bývá počet zaměstnanců. Tato informace je ve skutečnosti mylná. Stěžejním pravidlem je, že velikost organizace by měla být určena vzhledem k ostatním organizacím v oboru. Další pravidlo, které vyplývá z velikosti podniku je, že čím větší je organizace, tím je byrokratičtější.
- **Technologie** – obsahuje širokou škálu mechanismů a procesů, podle kterých se transformují vstupy na její výstupy. Míra technické složitosti vysvětluje rozdíly mezi organizacemi.
- **Globální konkurence** – řízení podniku nesmí počítat jen s domácí konkurencí. V současné době musí podniky počítat díky téměř dokonalé logistice se zahraničními konkurenty. Podnik musí tomu podřídit výrobní technologii, tím i organizační strukturu atd..[7]

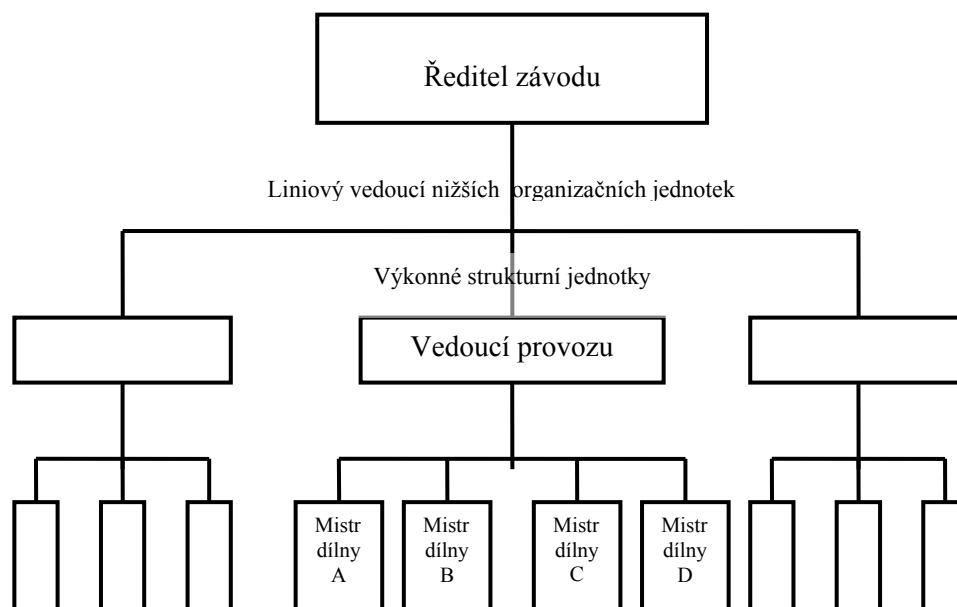
1.5 Typy organizačních struktur

Jednotlivé typy prošly dlouhým vývojem zapříčiněným změnou ekonomických, technologických a sociálních stavů okolí. Typologie se dělí dle uplatňování rozhodovací pravomoci a dle sdružování činností.

1.5.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VYCHÁZEJÍCÍ Z ROZDĚLENÍ PRAVOMOCÍ

- **Liniová organizační struktura** – jedná se o nejstarší typ organizační struktury, který vznikl v malých organizacích. Tato struktura je typická pro podnik asi do padesáti zaměstnanců, kde vedoucí liniové skupiny vykonávají vertikální liniové řízení (např. ředitel závodu, vedoucí provozu, mistr). Linioví vedoucí mají nejvyšší pravomoci a odpovědnost. Jsou hlavními vazbami struktury ztělesňující mocenskou organizovanost systému. Základním principem liniové organizační struktury jsou: jednota vydávání příkazů, pohyb informací a řídicího působení přísně po linii administrativní podřízenosti, vymezené hranice kontroly. Viz Obr. 3. [1]

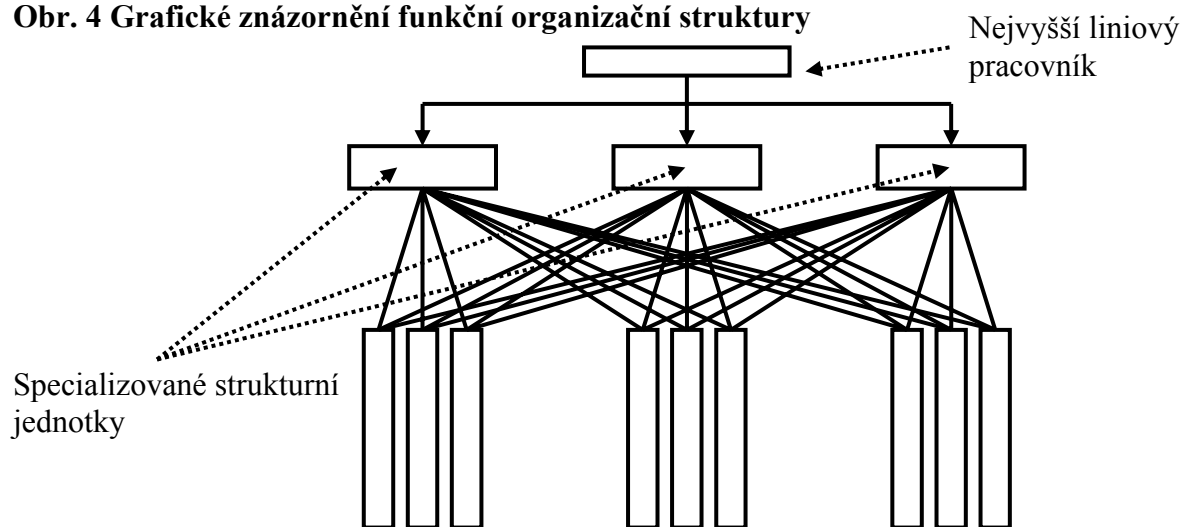
▪ **Obr. 3 Grafické znázornění liniové organizační struktury**



Zdroj: DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury. Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 117 s. ISBN 80-7187-029-3.

- **Funkční organizační struktura** – základem této struktury je diferenciací manažerských funkcí, čemu odpovídá existence specializovaných odborných strukturálních jednotek (útvárů). Z toho plyne, že toto uspořádání se opírá o pracovní týmy, vytvořené ze specialistů. Koordinace výkonu všech podnikatelských činností organizace je silně centralizována a pravomoc nižších rozhodovacích stupňů je přísně vymezována z nadřazené úrovně. Jasně vymezuje vztah „podřízený – nadřízený“ mezi všemi pracovníky organizace i způsoby jejich vzájemné komunikace. [1] Výhodou funkční struktury je, že vnáší do celé organizace pořádek a stabilní řád.

Obr. 4 Grafické znázornění funkční organizační struktury

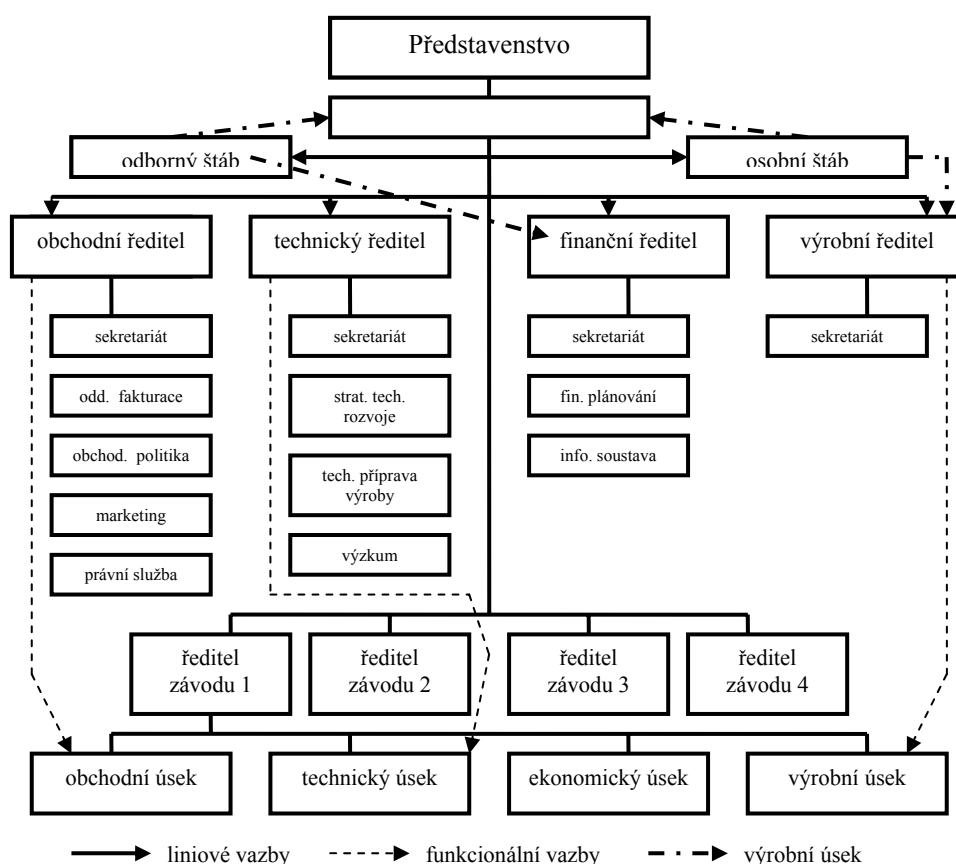


Zdroj: Vlastní

- **Liniově štábní organizační struktura** – vznikla kombinací funkční a liniové organizační struktury. Nejčastěji se vyskytují více liniové struktury. K této struktuře dochází tehdy, pokud útvar s liniovou pravomocí předává část svých rozhodovacích pravomocí na strukturní jednotky se štábním charakterem účasti na rozhodovacích procesech. [1] Z těchto útvarů pak vznikají organizační jednotky s částečně liniovou a částečně štábní pravomocí. Důležitou věcí je ovšem vymezení platnosti pravomocí tak, aby nedošlo k záměně.

Jelikož se tato struktura vyznačuje silným stupněm centralizace a velkým počtem rozhodovacích úrovní, je vystavena nebezpečí byrokratizace. Naopak jako výhodou můžeme považovat její přehlednost a jednoduchost. Liniově štábní struktura vytváří dobré podmínky pro vymezení pravomocí mezi liniovou jednotkou a štábní jednotkou organizační struktury. Tímto nám umožňuje uplatnit specializaci v řízení a taky odbourává povinnosti liniových pracovníků. [7]

Obr. 5 Grafické znázornění liniově štábní organizační struktury

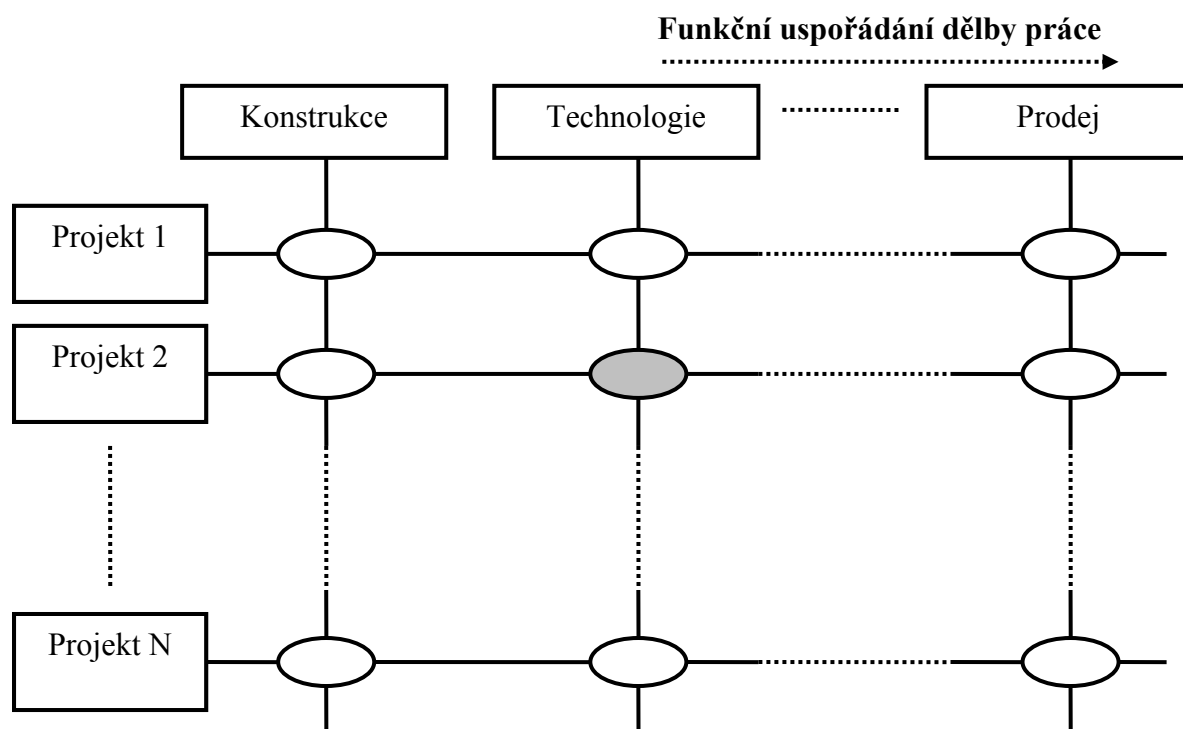


Zdroj: DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury. Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 117 s. ISBN 80-7187-029-3.

- **Maticová organizační struktura** – tato organizační struktura vzniká tehdy, pokud je liniově – štábní struktura doplněna o další strukturu. Míží zde pravidlo jednoho nadřízeného, každý zaměstnanec je vystaven dvojí podřízenosti. Používá se tehdy, pokud se jedná o jednorázový projekt. Sestaví se tým, který na tomto projektu pracuje po celou dobu trvání projektu. Po skončení projektu je tato doplňková struktura zrušena. Tato struktura je využitelná jen pro určité specifické podmínky pracovních činností s vysokým podílem tvůrčího charakteru. Zároveň vyžaduje pracovní kolektivy složené z vysoce vzdělaných a kvalifikovaných pracovníků. [5]

Přednostmi této struktury je rychlost toku informací, menší byrokratické zatížení a hlavně možnost pružného přesouvání specialistů mezi jednotlivými projekčními týmy. Slabší stránkou se zdá být právě princip dvojí podřízenosti.

Obr. 6 Grafické znázornění maticové organizační struktury



Zdroj: PITRA, Z. *Příprava a provádění organizačních změn*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 206 s. ISBN 80-7169-623-4.

1.5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VYCHÁZEJÍCÍ Z ČINNOSTI, NEBO Z VÝSLEDKŮ ČINNOSTÍ

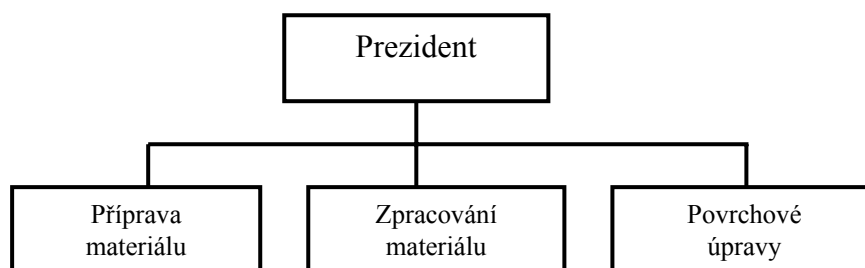
A) Organizační struktura vycházející z vnitřních potřeb

- **Funkcionální organizační struktura** – základní myšlenkou struktury je seskupení pracovníků pracujících na podobných úkolech v jednom úseku podniku. Tato struktura je velmi běžná ve středně velkých podnicích, protože ty dosahují nejvyšších výkonů

při výrobě malého počtu výrobků s vysokou specializací. Silné stránky funkcionální struktury jsou efektivní využití zdrojů. [1]

- **Procesní organizační struktura** – představuje členění organizační struktury na útvary, do kterých jsou seskupováni pracovníci, kteří se podílejí na průběhu určitého procesu.

Obr. 7 Grafické znázornění procesní organizační struktury



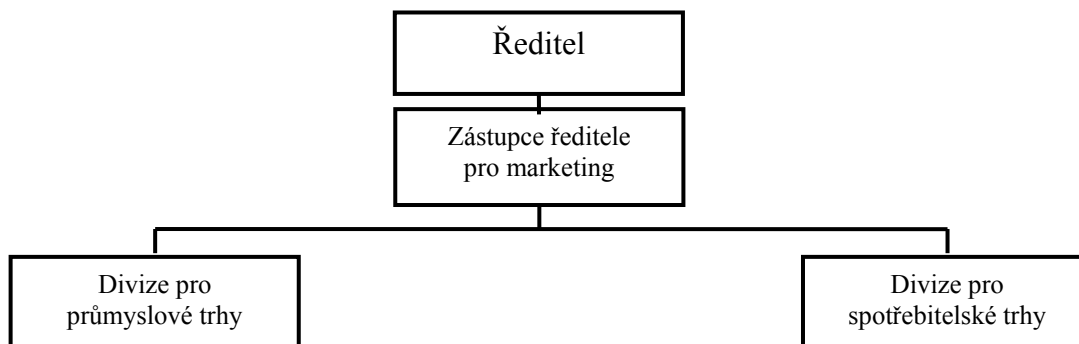
Zdroj: WEIHNRIICH, H. a KOONTZ, H. *Management*. Přel. V. Dolanský. 10. vyd. Praha: Victoria publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

B) Organizační struktury vycházející z vnějších potřeb

Tyto struktury jsou méně formální a decentralizovanější než organizační struktury organizované pomocí vnitřních potřeb organizace. Jednotlivé organizační jednotky mívají velkou ekonomickou a podnikatelskou samostatnost. Těmto organizačním jednotkám se nejčastěji říká divize a mohou pro sebe znamenat konkurenci. Velká výhoda této organizační struktury je, že poskytují svým zaměstnancům velkou rozhodovací pravomoc. Naopak nevýhodou se může zdát počet opakovaných uskutečněných činností. Uplatnění těchto struktur můžeme hledat ve velkých podnicích.

- **Zákaznická organizační struktura** – je tvořena dle druhu zákazníka. Struktura se přímo specializuje na jednotlivé druhy zákazníka. Díky tomu může lépe vyhovět přání zákazníků. [9]

Obr. 8 Grafické znázornění zákaznické organizační struktury



Zdroj: WEIHNRIICH, H. a KOONTZ, H. *Management*. Přel. V. Dolanský. 10. vyd. Praha: Victoria publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

1.6 Provádění změn v organizační struktuře

1.6.1 DŮVODY PRO PROVEDENÍ ORGANIZAČNÍ ZMĚNY

Hlavním důvod proč provést změnu již v zaběhlém systému organizování je vznik organizačních konfliktů. Příčinou těchto konfliktů se může stát nesoulad mezi stavem vnitřního prostředí firmy a požadavky na prosazení stavu, určeným správným výkladem odpovědí na otázky:

- Výchozí myšlenky při sestavování naší podnikatelské strategie?
- Jaké jsou naše cíle a čeho chceme dosáhnout?
- Jaké jsou naše současné možnosti dosáhnout těchto vytýčených cílů?

Organizační změna je přirozenou reakcí firmy na změnu podmínek v jejím vnějším okolí – důležitou roli zde hraje vývoj trhu, na kterém firma působí. S tím úzce souvisí hlavní úkol manažerů podniku. Hlavním úkolem je zajistit firmě potřebnou úroveň konkurenceschopnosti. [5] Vedle toho se musí snažit o získávání nových příležitostí ke zvýšení příjmů podniku, z toho jasně plyne potřeba inovace ve všech oblastech podnikatelských aktivit.

Nové konkurenční strategie vyžadují provést odpovídající organizační změny, v jejichž důsledku je možné zaměřit hlavní pozornost managementu na efektivnost propojení jednotlivých procesů, v níž jsou hlavní zdroje dalšího zvyšování konkurenceschopnosti firmy.

A) Vnitřní vývoj podniku

Každá firma prochází od svého vzniku neustálým vývojem. Celý vývoj má několik stádií, které jsou zobrazeny v následujícím obrázku. Vývoj podniku je ovlivňován dvěma faktory – velikostí firmy a stupněm zralosti.

- **Iniciativa zakladatelů** – je to stádium v ranných počátcích firmy. Pokud je záměr úspěšný, roste počet zaměstnanců. Zde je nezbytná specializace pracovníků. Nejde zajistit koordinaci pracovníků, dochází k první vývojové krizi, ta je označena jako krize managementu.[5]
- **Profesionální management** – oddělíme vlastníky od přímého řízení. Ve firmě začnou působit manažeři, do podniku je vnesen řád, založený na centralizaci rozhodovacích pravomocí v rukou představitelů jejího managementu – vyvolává další krizi mezi manažery. [5]

- **Delegace rozhodování** – příčinou krize je vysoká koncentrace rozhodovacích pravomocí několika manažerů. Její překonání je umožněno delegací rozhodovacích pravomocí výkonným pracovníkům na nižší vrstvy managementu. Tato změna vede ke ztrátě kontroly nad některými rozhodnutími, což znamená ztrátu jednotného podnikatelského cíle pro všechny podnikatelské aktivity – dochází ke krizi řízení.
- **Koordinace** – krizi vyřešíme koordinací všech podnikatelských funkcí. Centralizuje se manažerská kontrola, ale při rozhodování je zachována decentralizace – dosáhneme prostředky IT. Získáváme velké množství potřebných informací na jednom rozhodovacím místě. Subjekt může trpět velkým množstvím informací, dochází k nepřesnému rozhodnutí. Tento jev označujeme jako krizi červené pásky.
- **Decentralizace** – možností jak se dostat z této krize, je potřeba nahradit dosavadní centrální řízení skupinou autonomních součástí, které spolupracují v zájmu dosažení podnikatelského cíle. Spolupráce je dobrovolná, tudíž může dojít k další krizi. Příčinou této krize je přílišná velikost či přezrálost firmy a pro její překonání dosud nebyly vytvořeny východiska. Vyvedení z této krize je reengineering. [7]

B) Vnější podněty

Podnik, který ztrácí konkurenceschopnost, je v dnešních podmínkách odsouzen k rychlému zániku. V zájmu udržení a zvýšení úrovně firmy sleduje management cíle organizační změny, směřující k přizpůsobení se ke změnám v okolí:

- Vytváření nových modelů organizačního uspořádání
- Vznik nových vztahů a vazeb mezi složkami organizace
- Změna pojetí a výkonu rolí managementu
- Rozvíjení myšlení pracovníků
- Objevení nových cílů firmy [5]

1.6.2 PLÁNOVÁNÍ ORGANIZAČNÍ ZMĚNY

Organizační změna musí být posouzena a pochopena z pěti základních hledisek:

- velikost důsledků organizační změny
- úroveň nejistoty o výsledcích a dopadech organizační změny
- šíře změny a její průnik do většiny útvarů organizace
- požadovaná hloubka změny v postojích i chování pracovníků
- doba realizace této organizační změny [5]

Změna může proběhnout pouze tehdy, pokud je management firmy společně s většinou pracovníků přesvědčen o tom, že setrvání u starých postupů ohrožuje existenci

firmy. Sestavuje se plán realizace organizačních změn, který vychází z důkladné analýzy vnitřního prostředí firmy. Hlavním významem je nalézt příčiny problémů. Plán uzdravení organizace by se měl opírat o několik bodů:

- obměna organizační struktury a změny technologie podnikatelských procesů
- příprava a motivace pracovníků firmy na provedení organizační změny
- úpravy podnikatelské strategie [5]

A) Cíle organizační změny

Cíle organizační změny musí být shodné s cíli strategických plánů. Hodnocení úspěšnosti zvolené strategie se vztahuje ke standardům kontroly trhem, které si firma vytýčila ve své strategii:

- snížení vlastních nákladů při zlepšení provozních a výkonových parametrů
- zvýšením objemu prodeje produktů
- dodržení termínů dohodnutých s odběrateli
- originální program výhod
- osobní kontakt se zákazníkem
- přenést zodpovědnost za hospodářské výsledky na každého zaměstnance firmy [7]

V rámci organizačních změn musí být nově definovány pracovní úkoly každého zaměstnance. Cíle jsou stanovovány podle jejich významnosti – nejdříve strategické cíle.

- **Strategické cíle** – vztahují se ke konkurenceschopnosti a jsou obsaženy v podnikatelském záměru. Formulace těchto cílů vychází z analýzy požadavků na posílení postavení firmy v soutěži s konkurenty.
- **Taktické cíle** – tyto cíle směřují hlavně k jednotlivým organizačním jednotkám.
- **Operativní cíle** – sledují se v úrovni jednotlivců. Vztahují se k výkonu jednotlivých pracovních činností. Jsou vymezeny jako osobní cíle zvyšování kvality výkonu pracovníka.

Důležitým faktorem při změně je i změna myšlení pracovníků. V pracovním kolektivu existují zvyklosti, které je velmi obtížné změnit a změny nelze dosáhnout rychle. Člověk musí začít formovat své postoje. Ty se formují na základě vlastních zkušeností z kontaktu s určitým objektem. Důležitým bodem je neustále vzdělávání pracovníka. Díky učení si prohlubuje vlastní informovanost o nových změnách. Pracovník zároveň srovnává zaběhlý systém se systémem, který přichází. [7]

Organizační změna musí přinést zvýšení konkurenceschopnosti firmy. K tomu může posloužit metoda benchmarkingu. Jde o proces, který vyhledává slabá místa v podniku. Benchmarking se snaží tyto slabá místa zdokonalit tím, že hledá v jiných firmách podobné procesy, které je realizují úspěšně. Tento postup se poté aplikuje do vlastní firmy. [5]

B) Provedení organizační změny

Základními faktory, které ovlivňují výsledek změny organizování jsou:

- načasování organizační změny
- vytváření pocitu smysluplnosti a poslání organizační změny
- komunikace se všemi, kterých se změna týká, o jejím postupu a průběhu
- vyhýbání se obecným nástrahám procesu změny

Inovační proces není možné uskutečnit v době kratší než 18 měsíců.[5] Doporučuje se provádět změny najednou po částech, důležité je ovšem, aby k jejímu zahájení došlo v klíčové oblasti procesů. Komunikace mezi managementem a těmi, kterých se změna nejvíce dotkne, musí být pravdivá a otevřená.

Vlastní provedení změny vyžaduje uskutečnit deset klíčových aktivit:

- identifikace procesů a výběr procesu pro uskutečnění organizační změny
- určení nositele provedení organizační změny
- specifikace změny podnikatelské strategie firmy a vznik vize jí podporujícího nového procesu
- analýza struktury a s nimi spojených toků uvnitř existujících procesů
- vyhodnocení výkonnosti stávajících procesů
- návrh nového procesu
- prototyping nového procesu
- implementace a zprovoznění inovovaných procesů a s nimi spojených systémů
- komunikace o průběžných výsledcích inovace procesu s jeho uživateli i majiteli
- podpora aktivních příspěvků pracovníků k návrhu a zavádění výsledků řešení projektu organizační změny [5]

a) Přechod od celku k částem – první instalujeme klíčové části a na ty poté přiřazujeme další části. Musíme znát provázanost celého projektu. Projektant organizační změny musí pracovat s modelem procesu. Důkladná znalost modelu je pro nás stěžejním prvkem. Díky tomu můžeme určit a ukotvit klíčové části procesu.

- b) Kritické faktory úspěchu organizační změny** - úspěch provedení změny je závislý především na lidech, technologii a produktech. Kvalita produktu je posuzována především mírou uspokojení potřeb zákazníka. Celková cena umožňuje firmě krýt náklady, pokud bude podnik neustále zvyšovat svůj prodej při nízkých nákladech, ziskové rozpětí se zvýší – podnik může konkurovat cenou. Technologie je kritickým faktorem úspěchu organizační změny ve firmě kvůli provozní spolehlivosti a také dosahování výkonových parametrů technologického zařízení. Zde je velmi důležité dodržování technologických postupů tak, jak se uvádí v modelu.
- c) Opatření k odstranění implementačních překážek** – téměř vždy dojde ke změně podmínek, ze kterých projekční tým vycházel – následuje reakce manažera. Hledá odpověď na otázku: Co může způsobit potíže? Nejčastějšími problémy jsou firemní kultura, změny okolí nebo technologické problémy.

C) Projekt organizační změny

Při posuzování ekonomické proveditelnosti navrhované organizační změny je nutno hodnotit nejenom solventnost firmy, její schopnost uhradit náklady nezbytné na realizaci projektu a implementaci nových procesů. Veškeré ekonomické úvahy jsou odkázány jen na kvalifikované odhady nákladů a výnosů. Mnohdy realizátoři změn neberou v potaz nutné náklady na realizaci. Proto se musí při realizaci přísně provádět hodnocení poměru přínosy – náklady, zohlednit trendy předpokládaného vývoje finanční situace, vyhodnotit vliv všech faktorů rizika realizace projektu. [5]

- a) Zadaní projektu organizační změny** – při zadání projektu organizační změny musí být formulovány jasné cíle, např. využít potenciálu možností technických prostředků. Projektanti se musí neustále ptát: Proč? Co se stane, když...?
- b) Úloha manažera projektu** – jde o rozhodující faktor při realizaci organizační změny. Při realizaci postupných organizačních změn je možné použít stávající management. Naopak při zásadních změnách použijeme reengineering. [5]

Tato organizační změna vyžaduje nové pojetí vedení, je potřeba získat manažera, který má dovednosti při sestavování manažerského týmu, dokáže nadchnout svůj tým k práci a přesvědčit je o správnosti projektu změny.

2 Praktická část

2.1 Charakteristika firmy

Ve své bakalářské práci jsem se rozhodl charakterizovat organizaci, která se zabývá stavební a obchodní činností, TES Bojkovice, spol. s r. o. (dále jen TES). Jde o podnik s dlouholetou tradicí, jelikož na trhu působí již patnáct let.

2.1.1 VÝVOJ

Firma TES byla založena třemi společníky v roce 1993. Byla zapsána v obchodním rejstříku dne 25. října 1993, jako společnost s ručením omezeným. Základní kapitál je ve výši Kč 102.000,- a je splacen rovnocenně dvěma společníky, kteří jsou zároveň i jednatelem společnosti. Firmu tvoří tři samostatné divize a to jsou divize obchodní, stavební a dopravní. Každou z těchto divizí má na starosti jeden ze společníků. V roce 1995 byla založena dceřinná společnost TES Plus Bojkovice, s. r. o. (dále jen TES Plus), která se zabývá maloobchodní činností v oblasti drogerie, domácích potřeb, železářství a elektroniky. V roce 2001 rozšířila společnost TES Plus své aktivity o provozování pobočky sázkové kanceláře Tipsport.

Stavební divize se zprvopočátku zabývala především rekonstrukcemi soukromých objektů. Po překonání krize ve stavebnictví získala významné zakázky v podobě rekonstrukcí a výstavby výrobních hal. Během této doby se podařilo firmě vybudovat solidní postavení na trhu stavebních firem v regionu. Firma je schopna celoročně udržovat stabilní počet zaměstnanců.

Další divize vznikla transformací vnitropodnikového dopravního střediska místního podniku, který již dále toto středisko nechtěl provozovat. Došlo k převodu movitého majetku na nově vzniklý subjekt. Nejdříve se divize doprava soustředila jen na vnitrostátní přepravu a to hlavně z důvodu zastaralého vozového parku. Po nákupu nových vozů již směřují veškeré aktivity na mezinárodní přepravu. V roce 2003 se toto středisko oddělilo a vytvořilo vlastní společnost s ručením omezeným.

Jako třetí divizí, je divize zabývající se obchodní činností. Stěžejní činností je nákup a prodej hutního materiálu, zejména ušlechtilé nástrojové oceli. Na počátcích své činnosti je budování zásob materiálu tak, aby byla divize schopna uspokojit požadavky zákazníků. Dochází k nákupu prvního technologického zařízení, díky kterému podnik zvyšuje svou

konkurenceschopnost. Podnik se zpočátku orientuje se svou nabídkou pouze na místní organizace. Díky svým kontaktům se začíná firma prosazovat i na zahraniční trhy. Po přestěhování do nových prostor se podnik rozrůstá i díky dařící se strojírenské výrobě. Postavil nové skladovací a výrobní prostory pro strojní zařízení. Podnik nakupuje další technologické zařízení, které využívá při dělení materiálu.

V roce 1995 byla založena dceřinná společnost TES Plus, která rozšířila oblast fungování obchodní činnosti. Firma se orientuje na maloobchodní prodej drogistického a spotřebního zboží. V poslední době rozšířila svou nabídku o prodej elektroniky a železářství, ve kterém poskytuje zákazníkům širokou nabídku profilové oceli.

2.1.2 SOUČASNOST

V současnosti, jak již bylo zmíněno, fungují ve firmě TES již jen dvě divize (stavební a obchodní činnost).

Stavební divize si nadále drží pevnou pozici na místní trhu. Snaží se proniknout i do dalších regionů, ve kterých vidí stavební příležitosti. Neustále se firma snaží inovovat své technologické postupy a v neposlední řadě i zařízení. V současné době zaměstnává tato divize třicet pět pracovníků.

Obchodní divize v současnosti investovala do modernizace technologické zařízení, kdy koupila dva NC stroje na dělení materiálu. Tím tak snížila časovou náročnost na obsluhu zařízení a zvýšila výkonnost zaměstnanců. Firmě se daří v dodávkách materiálu, především strojírenským firmám orientující se na automobilový průmysl. V oblasti maloobchodu (prodej spotřebního, drogistického zboží, elektroniky a železářství) se snaží čelit velké konkurenci obřích řetězců poskytováním nadstandardních služeb. Tato divize nyní zaměstnává čtrnáct zaměstnanců.

2.1.3 PŘEDMĚT ČINNOSTI

Předmětem činnosti společnosti TES podle výpisu z obchodního rejstříku je :

- obchodní činnost – nákup, prodej hutního materiálu
- kovoobrábění
- hostinská činnost
- práce zemními stroji
- reprografické práce

- provádění průmyslových staveb
- provádění bytových a občanských staveb, včetně jejich změn, udržovacích prací na nich jejich odstraňování

2.2 Organizační členění firmy TES

Základní manažerské funkce jako jsou plánování, organizování, vedení a kontrola jsou v podniku rozčleněny do více stupňů. Průzkumem uvnitř podniku jsem se dostal k následujícím výsledkům.

Majitelé firmy – jednatele

Jsou to nejvýše postavené osoby ve vedení firmy, tzn. jsou špičkou pyramidy organizační struktury. Dělají strategické rozhodnutí, rozhodují o věcech, které významně ovlivní chod podniku v budoucnu.

Ekonomický úsek

Je přímo podřízený majitelům firmy, poskytuje jim informace o finanční situaci podniku. Plní všechny administrativní úkony. Stará se o finanční zdraví firmy.

Technický úsek

Technický úsek má na starosti zdařilý průběh zakázek. Plánuje termíny začátku provedení zakázky, způsob provedení. Sbírá dokumentaci při průběhu zakázky. Zařizuje dopravu zboží k zákazníkovi.

Výrobní úsek

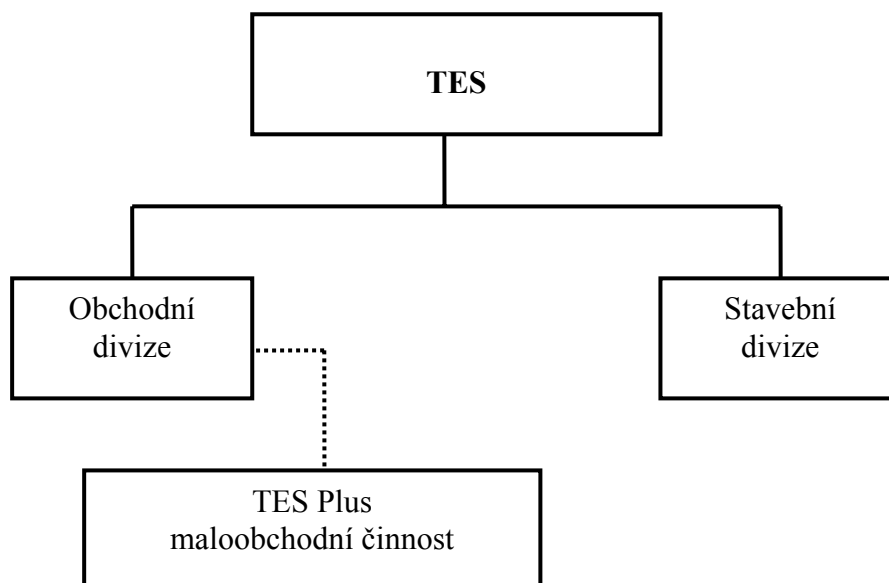
Tito zaměstnanci vykonávají svou práci dle přímých pokynů technického úseku. Tito pracovníci manipulují s výrobními prostředky a nesou zodpovědnost za provedení správnosti zakázky.

2.2.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Organizování ve firmě TES se vyvíjelo postupně a zároveň nabízí zajímavý pohled, jelikož firma má různorodé činnosti a je zde ještě zakomponována dceřinná společnost. Jednotlivé divize využívají ke své činnosti společné podnikové úseky. Organizační strukturu budu popisovat z několika pohledů, nejdříve začnu s popisem základního organizačního schématu, který bude orientován na zákazníka. Poté přistoupím k rozboru organizační struktury, kde bude znázorněno využívání společných úseků firmy. Na závěr rozeberu organizační strukturu jednotlivých divizí a dceřinné společnosti

- **organizační struktura z pohledu orientace na zákazníka** – jelikož firma má nestejnorodé předměty podnikání, bylo potřeba oddělit tyto činnosti. V začátcích podnikání používala firma jeden podnikatelský účet. Tento způsob se dal používat jen v ranných začátcích, kdy objem zakázek byl malý. Při nárůstu podnikatelských aktivit docházelo k nepřehledným situacím, jednotlivé divize nebyly schopny rozlišovat své náklady a výnosy. Proto se majitelé rozhodli oddělit své podnikatelské aktivity, přičemž zachovali společný název firmy hlavně z důvodu známosti obchodního jména. Oddělili stavební činnost od obchodní, každá divize si vede svou agendu. Zároveň vyřešili problém dceřinné společnosti, která přešla pod obchodní divizi. Nadále budou využívat společně úseky, které potřebují ke své činnosti.

Obr. 12 Organizační struktura orientovaná na zákazníka

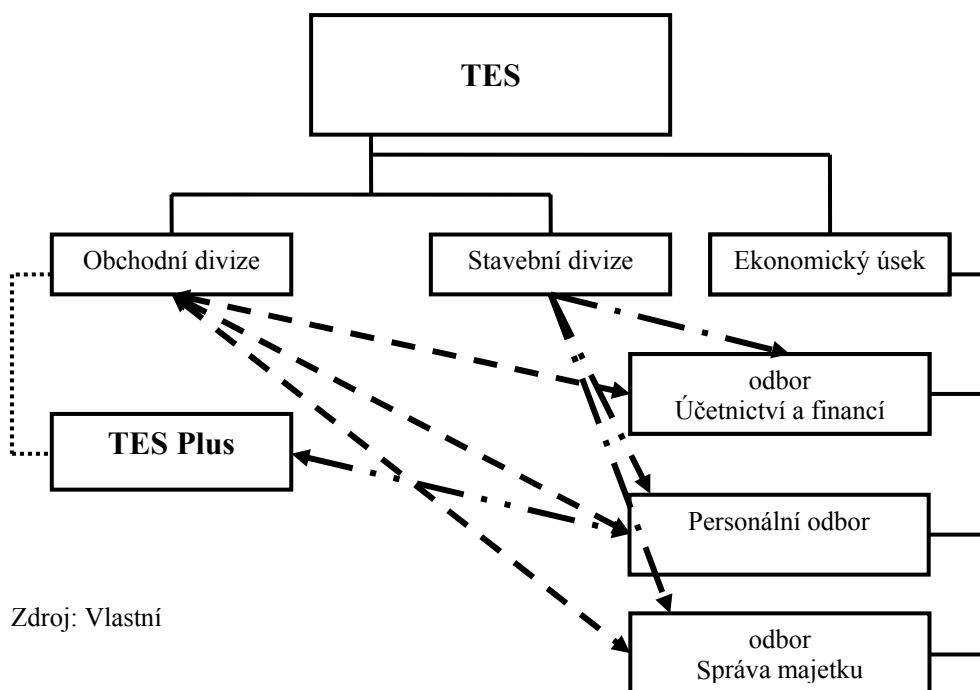


Zdroj: Vlastní

- **organizační struktura z hlediska využívání společných úseků** – firma TES se neřadí mezi velké firmy, proto se firma snaží o společné využití úseků. Firmě jde o snížení nákladů na administrativní práce a maximální využití pracovní síly v těchto úsecích. Majitelé se rozhodli o společné využívání ekonomického úseku stavební a obchodní divizí, z části i dceřinnou společností, která využívá ekonomický úsek firmy TES k potřebám tvorby mezd a jejich evidence.

Ekonomický úsek se skládá z několika odborů: Účetnictví a finance, Personální odbor a odbor Správy majetku. Ekonomický úsek pracuje pro obě divize rovnocenným dílem, přičemž úsek rozděluje veškeré aktivity dle jednotlivých divizí. Tudiž nedochází k nepřehledným situacím. Každá divize má k dispozici přesný obraz o svých podnikatelských výsledcích. Tímto podnik nejenom dosáhne minimalizace nákladů na administrativní činnost a maximalizuje využití pracovního kapitálu, ale dochází k ucelení celé ekonomické situace v podniku. Majitelé mají neustálý přehled, jak o dílčích nákladech jednotlivých divizí, tak i o celkových nákladech firmy.

Obr. 13 Organizační struktura společného využívání jednotlivých úseků

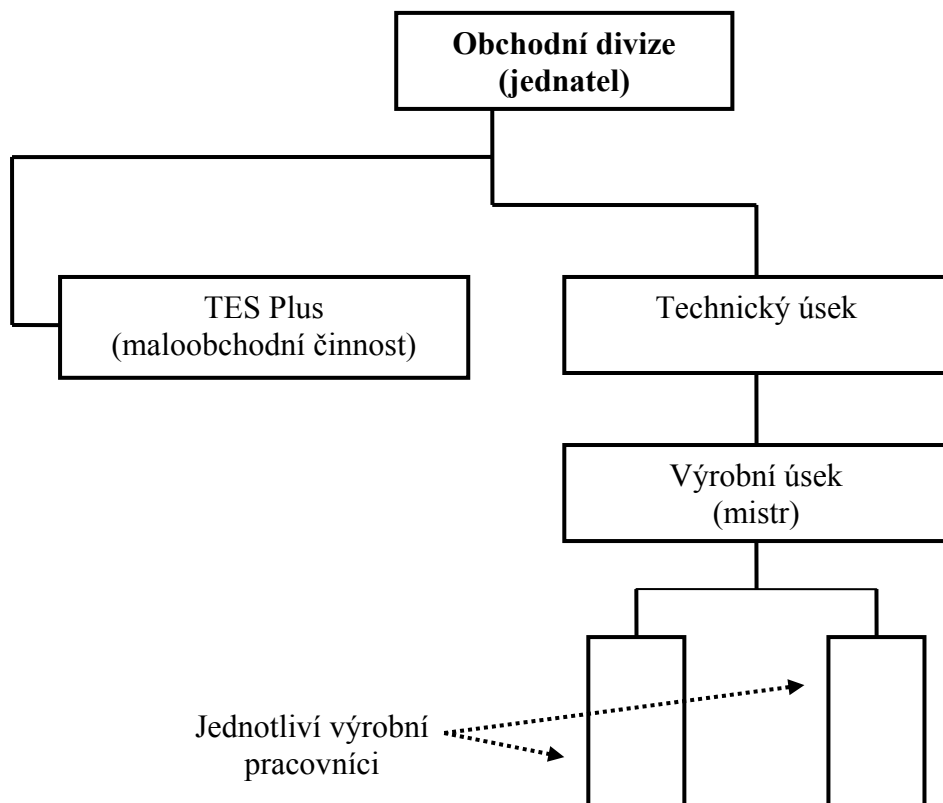


- **organizační struktury jednotlivých divizí a dceřinné společnosti** – firma je rozdělena do dvou divizí, proto je důležité znázornit a popsat jednotlivé části struktur,

jak ve skutečnosti fungují. Divize fungují vedle sebe rovnocenně, mají právo na rovnocenné využívání společných úseků.

a) organizační struktura obchodní divize

Obr. 14 Organizační struktura obchodní divize



Zdroj: Vlastní

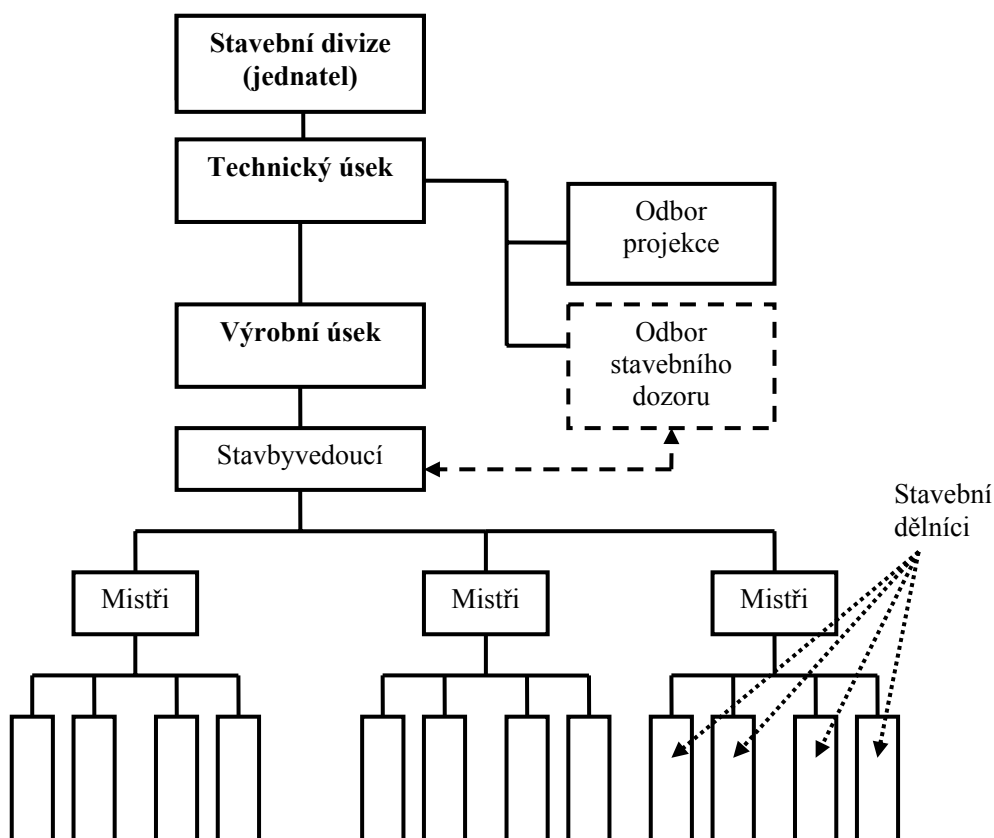
Jde o jednu z dílčích struktur z celkové organizační struktury. Do této struktury se řadí dceřinná společnost TES Plus, která provozuje maloobchodní činnost. Tato společnost je přímo podřízená jednatele obchodní divize. Této společnosti se budu dále věnovat samostatně. Samotná obchodní divize je založena na třech úrovních řízení. Z grafického znázornění je zcela zřejmé, že se jedná o liniovou organizační strukturu. Je hierarchicky rozdělená, kde každý zaměstnanec má předem nadefinované své pravomoci a povinnosti. Nejdůležitější částí s nejvyššími rozhodovacími pravomocemi je jednatel společnosti. Jelikož se TES řadí mezi malé podniky, musíme počítat s tím, že jednatel firmy vykonává veškeré činnosti při jednání s dodavateli a odběrateli. Dělá strategická rozhodnutí při nákupu strojního zařízení, sám si vyhodnocuje návratnost investic. Rozhoduje o úhradách svých závazků dodavatelům, vyhodnocuje výši nákladů podniku. Jednatel je hlavní osobou, která utváří vnější podobu podniku.

Technický úsek obchodní divize, který je přímo podřízený jednatelem firmy, se soustřeďuje na správné přichystání podkladů pro výrobu. Než přijde požadavek do výrobního úseku musí technický úsek nachystat veškeré náležitosti. Technický úsek pracuje s technickými výkresy, podle toho vyhodnocuje, jakou jakost a rozměr materiálu zvolí. Určují termín zadávání zakázky do výroby. Po přichystání všech podkladů jde požadavek do výrobního úseku.

Výrobní úsek se řídí pokyny technického úseku, který předává požadavek na nachystání zakázky. V tomto úseku působí mistr, který rozděluje práci podle náročnosti zakázky. Mistr patří k nejnižším článkům managementu, nese zodpovědnost za správné provedení zakázky.

b) organizační struktura stavební divize

Obr. 15 Organizační struktura stavební divize



Zdroj: Interní materiály firmy TES.

Stavební divize je druhou dílčí divizí v celé organizační struktuře společnosti. Její uspořádání připomíná liniovou organizační strukturu. Divize je opět jako obchodní divize rozdělena do dvou úseků – technický a výrobní. Nejvyšší pravomoc má

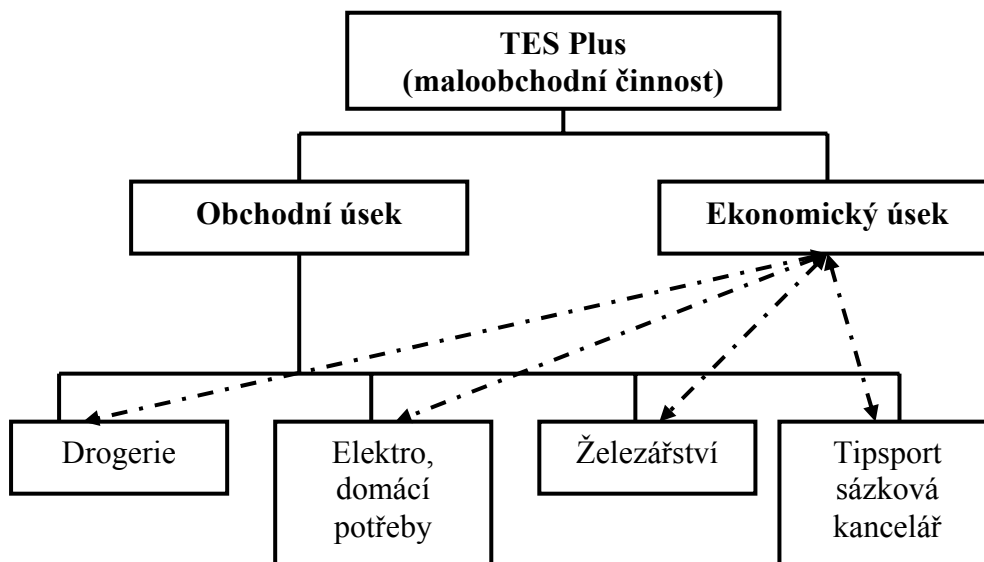
jednatel, který řídí technický úsek. Jednatel jedná se stavebními a jiným úřady, které určují podmínky realizace staveb.

Technický úsek je řízen přímo jednatelem – majitelem firmy. Tento úsek je složen ze dvou odborů. Úsek má vysoký rozsah pravomocí, jelikož řídí celou výstavbu. Projekční odbor vypracovává dokumentace potřebné k realizaci stavebních prací. Odbor při své práci konzultuje vzniklé problémy přímo se zákazníky. Odbor stavebního dozoru spolupracuje s výrobním úsekem a to přímo se stavbyvedoucím, kde je stavbyvedoucí podřízený stavebnímu dozoru. Stavební dozor provádí kontrolu stavu stavby.

Úsek výroby je přímo podřízen technickému úseku a plní jeho nařízení. Skládá se již ze zmiňovaného stavbyvedoucího a několika pracovních skupin, které vždy vedou mistři. Toto uspořádání ve výrobním úseku vypadá jako procesní organizování, jelikož se každá skupina specializuje na jiný druh činnosti. Řízení stavebních prací na jednotlivých stavbách zastává stavbyvedoucí, který je zodpovědný za konečné provedení staveb. Stavbyvedoucí rozděluje pomocí mistrů pokyny pracovním skupinám, které samotný úkon provedou.

c) organizační struktura dceřinné společnosti TES Plus

Obr. 16 Organizační struktura dceřinné společnosti TES Plus



Zdroj: Vlastní

Důvodem vzniku dceřinné společnosti byla vize majitelů, kteří chtěli své podnikatelské aktivity rozšířit o maloobchodní činnost. Společnost začlenili do obchodní divize, ale mimo její přímou organizační strukturu. U této společnosti bylo

nutno vytvořit vlastní úseky, které se podílí na vedení společnosti. Úseky nejsou příliš svázaný pokyny jednatele obchodní divize. Jednatel zde plní spíše kontrolní funkci. Mají úplnou rozhodovací pravomoc v oblasti jednání s dodavateli a odběrateli. Vytváří vlastní nabídku doprovodných služeb, které mají za úkol zvýšit výkony společnosti.

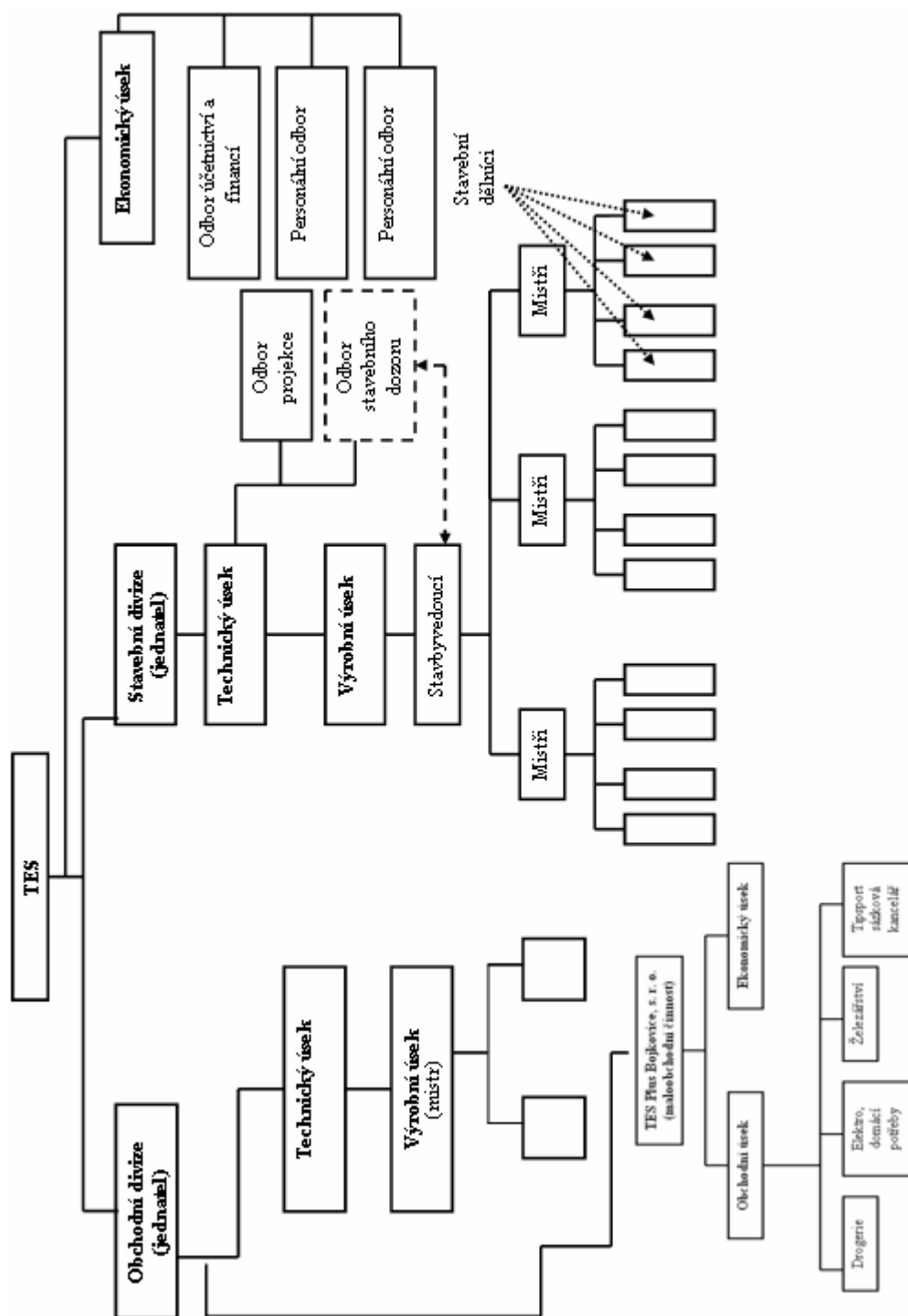
Majitelé se rozhodli na vytvoření dvou úseků – obchodní a ekonomický. Tyto úseky působí na stejné úrovni. Vzájemně mezi sebou spolupracují, hledají společné řešení, jak vést společnost k co nejlepším výsledkům.

Obchodní úsek ve firmě zahrnuje tři maloobchodní prodejny a sázkovou kancelář Tipsport. Úsek se stará o komunikaci s dodavateli a odběrateli, určuje cenu zboží, velikost slev, vytváří nabídky, vytváří program podpory prodeje. Dále se stará o tvorbu politiky při komunikaci se zákazníkem.

Ekonomický úsek zaštiťuje administrativní práce společnosti. Společnost řídí z ekonomického hlediska, tzn. shromažďuje a zpracovává účetní doklady vzniklé při obchodních aktivitách dceřinné společnosti. Vzájemná komunikace mezi ekonomickým úsekem a jednotlivými maloobchodními prodejny je znázorněn v Obr. 16. Vytváří ekonomické nařízení, které pomocí obchodního úseku aplikují v maloobchodních prodejnách. Tyto nařízení mají za úkol řídit velikost nákladů firmy, určují podmínky pro prodej zboží – např. poskytnutí spotřebitelského úvěru zákazníkovi.

Pro lepší pochopení organizační struktury jsem se pokusil z dostupných informací zobrazit celou organizační strukturu firmy TES. Jak již bylo uvedeno při popisu dílčích částí organizační struktury podniku, se podnik vyznačuje liniovou organizační strukturou. Tomuto členění odpovídá i samotný počet zaměstnanců celé firmy.

Obr. 17 Organizační struktura firmy TES



Zdroj: Interní materiály firmy TES.

2.2.2 PROVÁDĚNÍ ZMĚN V ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE

Firma TES se nachází momentálně ve stabilizovaném stavu, kde jsou všechny pozice obsazeny lidmi, kteří svou práci vykonávají samostatně a přebírají plnou zodpovědnost za výslednou práci. Ovšem si je vědoma, že tento stav je nepřetržitě neudržitelný a zákonitě musí dojít k potížím, kterým je potřeba předcházet nebo se na ně dostatečně připravit. Pokud by firma nebyla schopna pružně reagovat, mohlo by vést ke stagnaci její výkonnosti a tím by i ohrozila svou konkurenceschopnost.

Jelikož majitelé firmy mají vizi založenou na neustálém rozšiřování oblastí trhů, na kterých firma působí, musí tudíž přemýšlet i nad možným rozšířením svého pracovního týmu, který by byl schopen tuto expanzi realizovat.

Tuto skutečnost si plně uvědomuje obchodní divize firmy TES, která hledá možné řešení, jak se dostat ještě více do podvědomí potencionálních zákazníků a tím posílit svou pozici na trhu. V současné době se divize zabývá tvorbou plánu, jež má přinést pozitivní výsledky v podobě získání nových zákazníků. Plán se skládá z několika variant. Obě varianty vedou k rozšíření obchodního zastoupení firmy.

Každá z variant je dopodrobna rozpracována. Základním kritériem pro výběr varianty je velikost přínosu pro firmu z hlediska rozšíření okruhu zákazníků. Dalším důležitým kritériem při rozhodování bude hrát výše vynaložených nákladů na provedení změny a výše výnosů, které mohou podniku přinést při provedení změny.

Každá z variant bude vyžadovat pečlivý výběr vhodných lokalit, do kterých budou směřovat další podnikatelské aktivity firmy. Tyto lokality by se měly prezentovat vysokou hustotou strojírenského průmyslu. Jako možné lokality byly vybrány tři největší města v České republice – Praha, Brno, Ostrava.

Je zřejmé, že současný stav zaměstnanců nemůže stačit na provedení a zabezpečení fungování nových pracovních míst. Proto bude podnik muset rozšířit obchodní úsek novými lidmi. Firma si uvědomuje, že získání kvalitních pracovníků, kteří budou oddáni firemním cílům, bude složité. Proto je také v plánu zahrnuto, jaké kritéria firma zvolí při výběru nových lidí.

Firma bude vybírat ze dvou variant, které povedou ke splnění cílů společnosti. V další části se pokusím přiblížit jednotlivé varianty tak, jak by mohly ovlivnit organizační strukturu podniku respektive obchodní divize. Zdroje informací čerpám z interních materiálů firmy TES.

▪ VARIANTA A

První varianta přináší možnost řešit budoucí cíle pomocí obchodních cestujících. Tito lidé se stanou zaměstnanci firmy. V obchodní divizi se vytvoří nový obchodní úsek, který převezme část pracovních povinností od jednatele firmy. Tyto povinnosti se budou týkat většinou záležitostí, které přímo souvisí s komunikací se zákazníkem.

Každý z těchto nových zaměstnanců převezme určitou lokalitu, ve které bude nadále udržovat kontakty s dřívějšími zákazníky a bude se snažit objevovat nové odbytiště. Obchodní cestující jak již bylo zmíněno se stane zaměstnancem firmy, který ovšem bude motivován ve svém platovém ohodnocení podílem z prodeje.

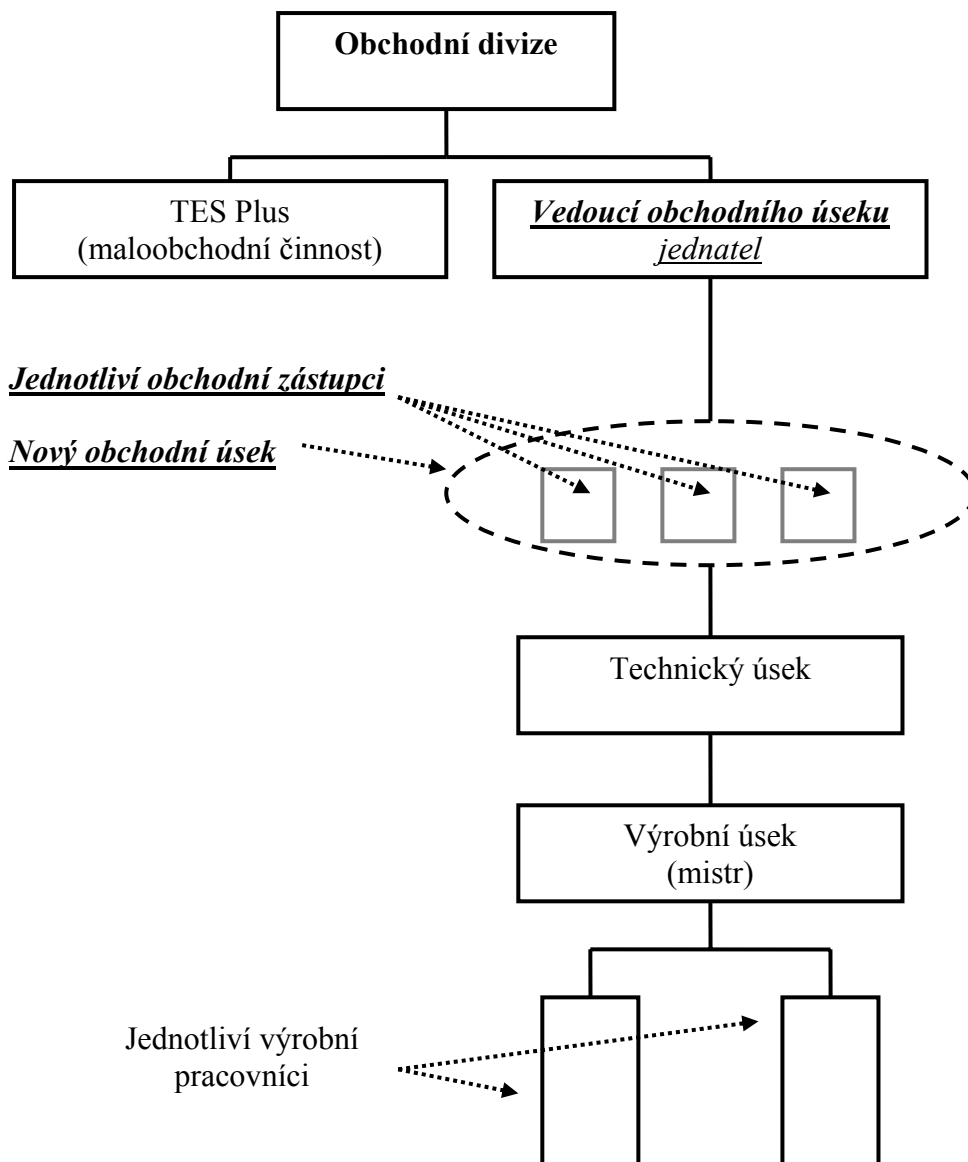
Varianta má za úkol odlehčit v pracovních povinnostech jednateři firmy. Jednatel bude řídit celkový chod obchodní divize, s tím, že obchodnímu úseku přenechá komunikaci se zákazníkem. Bude se podílet na politice, kterou používá obchodní úsek, dále bude zasahovat do strategických rozhodnutí úseku a přímo dohlížet na chod obchodního úseku.

Na druhou stranu úsek přejímá plnou zodpovědnost za zákazníka. Řeší se zákazníkem potíže vzniklé při obchodním styku. Ponese plnou zodpovědnost za platební schopnost zákazníků. Dalším důležitým úkolem obchodního úseku bude komunikace s dodavateli.

Tato varianta se vyznačuje relativně nízkými náklady na provedení změny v organizační struktuře. Odpadají náklady na pořízení a vybavení kancelářských prostor. Na druhou stranu bude náročná na náklady spojené s cestami jednotlivých obchodních zástupců.

V grafickém znázornění v Obr. 18 lze jednoduše rozpoznat navrhovanou změnu. Pozici vedoucího obchodního úseku zastává sám jednatel, v další úrovni řízení následují jednotliví obchodní zástupci. Ostatní dílčí jednotky zůstávají zachovány.

Obr. 18 Organizační struktura Varianta A



Zdroj: Interní materiály firmy TES.

▪ Varianta B

Tato varianta se vyznačuje razantnějšími změnami. Obchodní divize provedla lokalizaci potencionálních míst a uvažuje přímo o vybudování poboček v těchto městech. Není žádnou náhodou, že jsou to největší města České republiky – Praha, Brno, Ostrava. V budoucnu počítá tato varianta i s vybudování pobočky ve Slovenské republice.

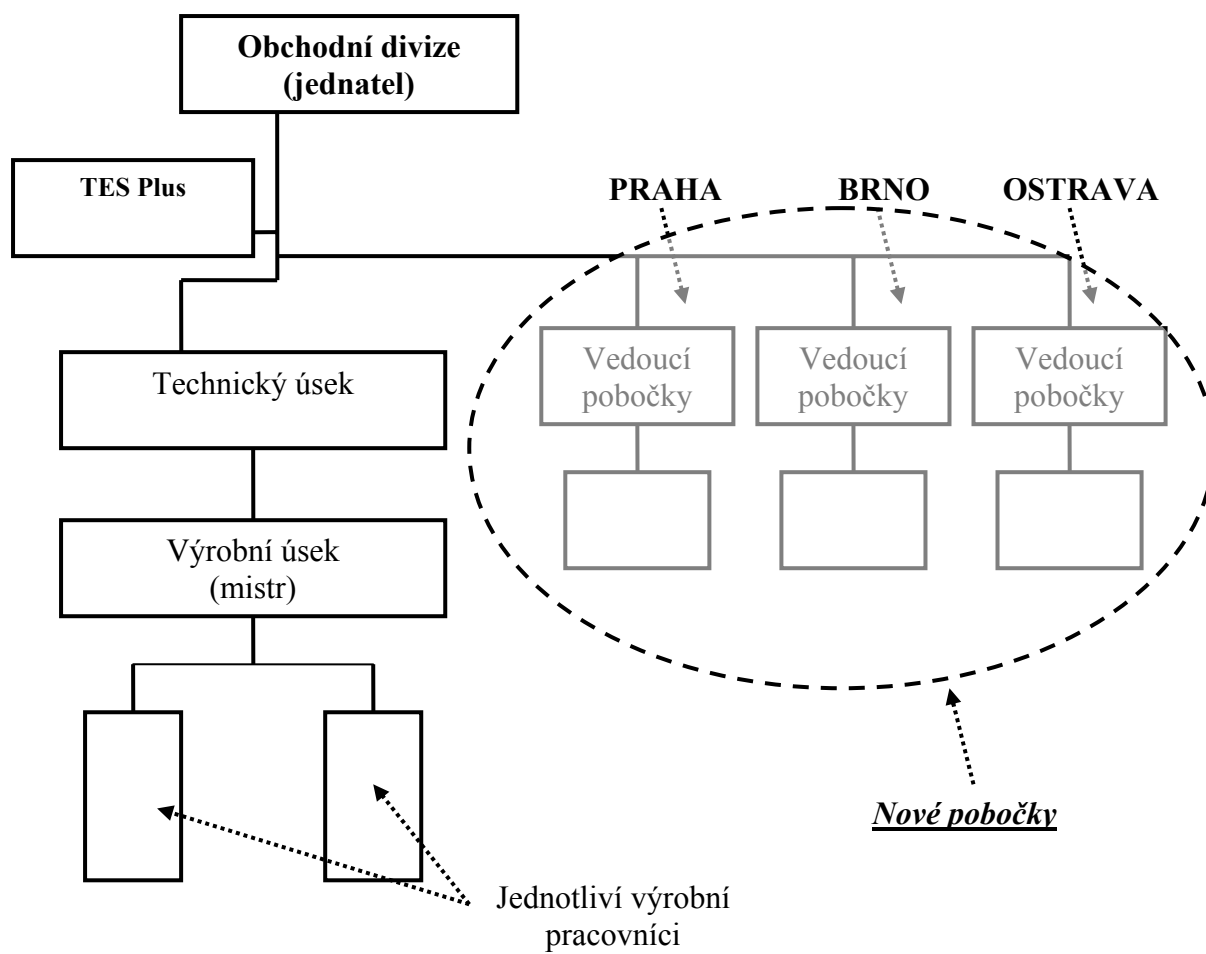
Varianta bude vyžadovat vysoké pořizovací náklady, do kterých budou zahrnuty náklady na pronájem kancelářských prostorů, nové vybavení kanceláří. Stěžejním faktorem správného fungování poboček bude vhodný výběr pracovníků. Představa majitele firmy jsou tři osoby na pobočku.

Výběr kvalitních zaměstnanců do nových poboček bude hodně komplikovanou situací. Musí to být osoba zodpovědná, která již má praxi v tomto oboru podnikání. Hlavním faktorem při výběru bude důvěryhodnost uchazeče. Majiteli se ještě naskýtá možnost obsadit pozici vedoucího pobočky někým z místního prostředí, kterému plně důvěřuje.

Vytvořením poboček, si majitel slibuje zvýšení prodeje získáním nových zákazníků, ale také si představuje zvýšení úrovně komunikace se zákazníkem. Současní zákazníci zůstanou v mateřské firmě. Pobočka převezme jen ty zákazníky, kteří se vyskytují právě v lokalitě pobočky. Hlavním úkolem, jak již bylo řečeno, bude hledání nových zákazníků. Pobočky budou řízeny vedoucím pobočky, tito vedoucí budou přímo řízení jednatelem firmy, který bude především s nimi řešit zásadní problémy poboček.

Administrativní práce budou řešeny v mateřské firmě. Všechny doklady se budou shromažďovat na jednotlivých pobočkách a poté budou dle potřeby předávány mateřské firmě, která povede evidenci o obchodních výsledcích jednotlivých poboček. Pracovníci poboček budou odměňováni především podílem z výnosů. Tato forma odměn motivuje pracovníky k vyšší výkonnosti.

Obr. 19 Organizační struktura Varianta B



Zdroj: Interní materiály firmy TES.

Mé další aktivity se budou odvíjet od průzkumu a hodnocení jednotlivých variant, které navrhuje obchodní divize. Jak již bylo výše uvedeno, obchodní divize navrhuje dvě varianty řešení, které by měly podniku pomoci dosáhnout požadovaného cíle, tedy zvýšení objemu prodeje a lepší komunikaci s odběrateli a dodavateli. Varianty budu porovnávat z několika hledisek. Hlediska jsou následující, vstupní investice, výše nákladů v průběhu činnosti, efektivita zlepšení vztahů s odběrateli a dodavateli.

- **Varianta A** – tato varianta počítá s vytvořením obchodního úseku přímo v mateřské firmě TES. Obchodní úsek by tvořili obchodní zástupci, kteří převezmou určitou lokalitu zákazníků, se kterou budou nadále spolupracovat, a nadále budou hledat nové odbytiště.

Počáteční náklady budou vyžadovat jen drobné kancelářské úpravy, které se příliš nepromítnou do celkových nákladů. Podle mého názoru největší položkou nákladů budou náklady vyvolané pracovními cestami obchodních zástupců. Zde bych doporučil společnosti nákup nových osobních automobilů. Podniku by vznikly díky odpisům náklady, které mohou snížit daňový základ.

Co se týče vztahů k zákazníkům firmy, bude varianta víceméně zaostávat. Hlavním důvodem je časová náročnost. Je nereálné, aby obchodní zástupce věnoval takové množství času tak, jako je to v případě, kdy je v lokalitě zřízena pobočka. I přesto jsem však ujištěn, že zastoupení pomocí obchodních zástupců stačí.

- **Varianta B** – pro přiblížení uvedu, že varianta spočívá ve vytvoření poboček ve třech městech – Praha, Brno, Ostrava. V pobočkách budou zaměstnáni lidé znalí prostředí, kteří mají určité zkušenosti v oboru. Z počátku počítá firma o třech zaměstnancích na každé pobočce. Pobočku povede vedoucí pobočky, který bude přímo podřízený jednateři firmy. Mateřská firma přenechá pobočkám tu část zákazníků, kteří patří do její lokality. Stěžejním úkolem ovšem bude získávat nové odběratele.

Pokud firma zvolí Variantu B, musí počítat s vysokými pořizovacími náklady, kde půjde hlavně o náklady spojené s nájmem a vybavením kancelářských prostor. Náklady vynakládány na chod pobočky budou hodně vysoké, jelikož firma počítá se třemi zaměstnanci na každou pobočku.

Jako kladnou stranu této varianty považuji možnost navázání lepšího vztahu se zákazníkem, kterému napomáhá lokální umístění pobočky a větší časový prostor ušetřený cestováním na kratší vzdálenosti.

Po prozkoumání jednotlivých variant, jsem dospěl k názoru, že musím firmě doporučit Variantu A. V dalších krocích se pokusím své rozhodnutí objasnit.

Hlavním kritériem při rozhodování byly náklady vynaložené na pořízení a fungování jednotlivých poboček. Varianta A se vyznačuje nižšími náklady, které jsou v současnosti pro podnik únosné. Firma nemusí vynakládat obrovské prostředky na pořízení poboček. Při Variantě B by musela firma zřejmě uvažovat o cizí finanční výpomoci. Proto jsem zastávce, že takto ušetřené prostředky Variantou A může podnik využít investováním do strojního zařízení, který zvýší konkurenceschopnost, nebo do stavu zásob.

Při mém rozhodování taky hrála skutečnost, že mi ve Variantě B nejsou zcela známa důležitá fakta ohledně administrativní činnosti. V této variantě se sice uvádí, že doklady budou předávány mateřské společnosti, ale nedokážu si představit formu předávání. Tady si myslím, že firma při tvorbě varianty pochybila. U Varianty A jsou pravidla administrativních prací jednoduchá. Obchodní úsek předává veškeré doklady vzniklé obchodní činnosti ekonomickému úseku.

Další výhrady mám při výběru zaměstnanců. V případě zaměstnání nových pracovníků na pobočky bych byl opatrný. Nejsem si zcela jistý, že firma může získat v neznámém prostředí důvěryhodné lidi, kteří se budou ochotně spolupodílet na rozvoji firmy, přičemž toto kritérium je pro úspěch pobočky velmi důležité.

Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se rozhodl analyzovat způsob organizování v malém podniku. V této firmě jsem vykonával praxi a proto jsem chtěl využít získaných zkušeností a znalostí. Firma TES se zabývá stavební a obchodní činností. Nejprve jsem se zaměřil na celkovou analýzu organizační struktury společnosti. Mé další kroky směřovaly k obchodní divizi, kde jsem popsal její současný stav a nastínil přípravu organizačních změn v divizi.

První fáze práce pojednává o teorii organizační struktury. Odpovídá na otázky, co je to organizování, jaký je význam organizování v managementu. Dále řeší důvody vzniku organizační struktury, vlivy působící na ni, základní prvky a její jednotlivé formy. Velkou část této kapitoly zaujímá rozbor jednotlivých typů organizační struktury. Ve druhé části jsem se zaměřil na teoretickou přípravu organizačních změn, jelikož podnik chystá provést ve své organizační struktuře změnu. Díky této části jsem si ověřil schopnost pracovat s dostupnými materiály.

V následující části jsem přešel již k praktickému řešení celé práce. Nejdříve bylo potřeba charakterizovat celou společnost TES. Stěžejní část jsem věnoval představení jednotlivých divizí společnosti, současně jsem neopomenul uvést historický vývoj firmy. V závěru charakteristiky firmy jsem zhodnotil současný stav společnosti a uvedl předmět činnosti firmy.

V nejdůležitější části mé práce jsem se pokusil vytvořit obraz o současné organizační struktuře podniku. Při práci jsem využíval všechny dostupné informace, aktivně jsem spolupracoval se zaměstnanci firmy a konzultoval s nimi veškeré mé kroky v této práci. Práci mi ulehčila dokonalá znalost firemního prostředí. Tak, jako každá společnost se neustále vyvíjí, tak i firma TES prochází vývojem, který ovlivňuje organizační strukturu. Proto jsem se v závěru analytické části pokusil za přispění zaměstnanců firmy popsat chystané změny v organizační struktuře.

Firma TES má za sebou již téměř patnáctileté působení na trhu a nachází se ve stabilizované situaci, kdy nemá existenční potíže, ba naopak se snaží o neustálé zlepšení konkurenceschopnosti podniku. I přesto jsem našel v současném organizování a v navrhovaných změnách určité nedostatky, na které jsem reagoval svými názory na zlepšení. Je pouze na posouzení vedení firmy, zda mé návrhy aplikují v praxi.

Seznam použité literatury

- [1] DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury. Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Viktoria Publishing, 1996. 117 s. ISBN 80-7187-029-3.
- [2] DĚDINA, J. a MALÝ, M. *Moderní organizační architektura*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 170 s. ISBN 80-86851-11-7.
- [3] DONNELLY, J. H. a GIBSON, J. L. a IVANCEVICH, J. M. *Management*. 9. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. 815 s. ISBN 80-7169-423-3.
- [4] GRUBLOVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. Ostrava: Repronis, 2001. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.
- [5] PITRA, Z. *Příprava a provádění organizačních změn*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 206 s. ISBN 80-7169-623-4.
- [6] ŘEPA, V. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 265 s. ISBN 80-247-1281-4.
- [7] URBAN, J. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 162 s. ISBN 80-7261-105-4.
- [8] VEBER, J., *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [9] WEIHNRIICH, H. a KOONTZ, H. *Management*. Přel. V. Dolanský. 10. vyd. Praha: Victoria publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- [10] Interní materiály firmy TES.

Seznam zkratk a symbolů

tzv.	takzvaný
obr.	obrázek
ekon.	ekonomický
např.	například
atd.	a tak dále
viz	k vidění (videlicet)
odd.	oddělení
tech.	technická
obchod.	obchodní
strat.	strategie
fin.	finanční
info.	informační
IT	informační technologie
spol. s r. o.	společnost s ručením omezeným
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
NC	numerical control
Kč	koruna česká
TES	TES Bojkovice, spol. s r. o.
TES Plus	TES Plus Bojkovice, s. r. o.

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. dubna 2008

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Mánesova II 902, 687 71 BOJKOVICE

Seznam příloh

Příloha č. 1	Rozvaha pro rok 2006
Příloha č. 2	Výkaz zisku a ztrát pro rok 2006
Příloha č. 3	Strojní vybavení

ROZVAHA (v tis. Kč)				Běžné období	Účetní korekce	Období Netto	Minulé Netto
		TES					
		AKTIVA CELKEM	001	22096	-2363	19733	17696
A.		Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	002	0	0	0	0
B.		Stálá aktiva	003	6541	-2363	4178	4405
B.	I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	0	0	0
	I.	1. Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
		2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
		3. Software	007	0	0	0	0
		4. Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
		5. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	009	0	0	0	0
		6. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
		7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
B.	II.	Dlouhodobý hmotný majetek	012	6541	-2363	4178	4405
B.	II.	1. Pozemky	013	546	0	546	546
		2. Stavby	014	4656	-1347	3309	3467
		3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	015	1233	-1016	217	170
		4. Pěstitelské celky trvalých porostů	016	0	0	0	0
		5. Základní stádo a tažná zvířata	017	0	0	0	0
		6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	018	0	0	0	0
		7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	019	106	0	106	222
		8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0
		9. Opravná položka k nabytému majetku	021	0	0	0	0
B.	III.	Finanční dlouhodobý majetek	022	0	0	0	0
B.	III.	1. Podílové cenné papíry a vklady v podnicích s rozhodujícím vlivem	023	0	0	0	0
		2. Podílové cenné papíry a vklady v podnicích s podstatným vlivem	024	0	0	0	0
		3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a vklady	025	0	0	0	0
		4. Půjčky podnikům ve skupině	026	0	0	0	0
		5. Jiné dlouhodobý finanční majetek	027	0	0	0	0
C.		Oběžná aktiva	028	15454	0	15454	13077
C.	I.	Zásoby	029	4579	0	4579	4057
C.	I.	1. Materiál	030	0	0	0	0
		2. Nedokončená výroba a polotovary	031	0	0	0	0
		3. Výrobky	032	0	0	0	0
		4. Zvířata	033	0	0	0	0
		5. Zboží	034	4579	0	4579	4057
		6. Poskytnuté zálohy na zásoby	035	0	0	0	0
C.	II.	Dlouhodobé pohledávky	036	0	0	0	0

C.	II.	1.	Pohledávky z obchodního styku	037	0	0	0	0
		2.	Pohledávky ke společníkům	038	0	0	0	0
		3.	Pohledávky v podnicích s rozhodujícím vlivem	039	0	0	0	0
		4.	Pohledávky v podnicích s podstatným vlivem	040	0	0	0	0
		5.	Jiné pohledávky	041	0	0	0	0
C.	III.		Krátkodobé pohledávky	042	7989	0	7989	6772
C.	III.	1.	Pohledávky z obchodního styku	043	7310	0	7310	6288
		2.	Pohledávky ke společníkům a sdružení	044	0	0	0	0
		3.	Sociální zabezpečení	045	0	0	0	0
		4.	Stát - daňové pohledávky	046	612	0	612	59
		5.	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	65	425
		6.	Pohledávky v podnicích s rozhodujícím vlivem	048	0	0	0	0
		7.	Pohledávky v podnicích s podstatným vlivem	049	0	0	0	0
		8.	Jiné pohledávky	050	0	0	0	0
C.	IV.		Finanční majetek	051	2886	0	2886	2248
C.	IV.	1.	Peníze	052	51	0	51	5
		2.	Účty v bankách	053	2835	0	2835	2243
		3.	Krátkodobý finanční majetek	054	0	0	0	0
D.			Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	055	101	0	101	214
D.	I.		Časové rozlišení	056	101	0	101	214
D.	I.	1.	Náklady příštích období	057	101	0	101	214
		2.	Příjmy příštích období	058	0	0	0	0
		3.	Kursově rozdíly aktivní	059	0	0	0	0
D.	II.		Dohadné účty aktivní	060	0	0	0	0
			Kontrolní číslo	999	0	0	0	0
			PASIVA CELKEM	061	19733			17696
A.			Vlastní kapitál	062	12595			11410
A.	I.		Základní kapitál	063	102			102
A.	I.	1.	Základní kapitál	064	102			102
		2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	065	0			0
A.	II.		Kapitálové fondy	066	0			0
A.	II.	1.	Emisní ažio	067	0			0
		2.	Ostatní kapitálové fondy	068	0			0
		3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku	069	0			0
				070				
A.	III.		Fondy ze zisku	071	35			35
A.	III.	1.	Zákonný rezervní fond	072	35			35
		2.	Nedělitelný fond	073	0			0
		3.	Statutární a ostatní fondy	074	0			0
A.	IV.		Hospodářský výsledek minulých let	075	11273			8865
A.	IV.	1.	Nerozdělený zisk minulých let	076	11273			8865
		2.	Nerozdělená ztráta minulých let	077	0			0
A.	V.		Hospodářský výsledek běžného účetního období	078	1185			2408

B.			Cizí zdroje	079	7138			6266
B.	I.		Rezervy	080	0			0
B.	I.	1.	Rezervy zákonné	081	0			0
		2.	Rezerva na kursové ztráty	082	0			0
		3.	Ostatní rezervy	083	0			0
B.	II.		Dlouhodobé závazky	084	0			0
B.	II.	1.	Závazky k podnikům z rozhodujícím vlivem	085	0			0
		2.	Závazky k podnikům z podstatným vlivem	086	0			0
		3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	087	0			0
		4.	Emitované dluhopisy	088	0			0
		5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	089	0			0
		6.	Jiné dlouhodobé závazky	090	0			0
B.	III.		Krátkodobé závazky	091	5443			6286
B.	III.	1.	Závazky z obchodního styku	092	3701			3980
		2.	Závazky ke společníkům a sdružení	093	286			1070
		3.	Závazky k zaměstnancům	094	214			189
		4.	Závazky ze sociálního zabezpečení	095	150			146
		5.	Stát - daňové závazky a dotace	096	264			87
		6.	Odložený daňový závazek	097	0			0
		7.	Závazky k podnikům s rozhodujícím vlivem	098	0			0
		8.	Závazky k podnikům s podstatným vlivem	099	0			0
		9.	Jiné závazky	100	0			0
B.	IV.		Bankovní úvěry a výpomoci	101	1695			0
B.	IV.	1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	102	1695			0
		2.	Běžné bankovní úvěry	103	0			0
		3.	Krátkodobé finanční výpomoci	104	0			0
C.			Ostatní pasiva - přechodné účty pasív	105	57			50
C.	I.		Časové rozlišení	106	0			0
C.	I.	1.	Výdaje příštích období	107	0			0
		2.	Výnosy příštích období	108	0			0
		3.	Kursové rozdíly pasivní	109	0			0
C.	II.		Dohadné účty pasivní	110	57			50

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT (v tis. Kč)				<i>Běžné období</i>	<i>Minulé období</i>
		TES			
	I.	Tržby za prodej zboží	01	12447	7673
A.		Náklady vynaložené na prodané zboží	02	9654	5846
	+	Obchodní marže	03	2793	1827
	II.	Výkony	04	15785	14021
	II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	15785	14021
	2.	Změna stavu vnitropod. zásob vlastní výroby	06	0	0
	3.	Aktivace	07	0	0
B.		Výkonová spotřeba	08	10592	9981
B.	1.	Spotřeba materiálu a energie	09	4692	4874
B.	2.	Služby	10	5900	5107
	+	Přidaná hodnota	11	7986	5867
C.		Osobní náklady	12	5608	5632
C.	1.	Mzdové náklady	13	4142	4162
C.	2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0
C.	3.	Náklady na sociální zabezpečení	15	1435	1439
C.	4.	Sociální náklady	16	31	31
D.		Daně a poplatky	17	80	77
E.		Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	229	308
	III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	36	0
F.		Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	20	15	17
	IV.	Zúčtování rezerv a časového rozliš. provozních výnosů	21		
G.		Tvorba rezerv a časového rozlišení provozních nákladů	22	0	-3714
	V.	Zúčtování opravných položek do provozních výnosů	23	0	0
H.		Zúčtování opravných položek do provozních nákladů	24	0	0
	VI.	Ostatní provozní výnosy	25	17	25
I.		Ostatní provozní náklady	26	322	183
	VII.	Převod provozních výnosů	27	0	0
J.		Převod provozních nákladů	28	0	0
	*	Provozní hospodářský výsledek	29	1785	3389
	VIII.	Tržby za prodej cenných papírů a vkladů	30	0	0
K.		Prodané cenné papíry a vklady	31	0	0
	IX.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	32	0	0
	IX. 1.	Výnosy z cenných papírů a vkladů v podnicích a ve skupině	33	0	0
	2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a vkladů	34	0	0
	3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35	0	0
	X.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	36	0	0

	XI.		Zúčtování rezerv do finančních výnosů	37	0	0
L.			Tvorba rezerv na finanční náklady	38	0	0
	XII.		Zúčtování opravných položek do finančních výnosů	39	0	0
M.			Zúčtování opravných položek do finančních nákladů	40	0	0
	XIII.		Výnosové úroky	41	5	4
N.			Nákladové úroky	42	86	53
	XIV.		Ostatní finanční výnosy	43	72	125
O.			Ostatní finanční náklady	44	223	202
	XV.		Převod finančních výnosů	45	0	0
P.			Převod finančních nákladů	46	0	0
	*		HV z finančních operací	47	-232	-126
R.			Daň z příjmů za běžnou činnost	48	368	855
R.		1.	- splatná	49	368	855
		2.	- odložená	50	0	0
				51		
	**		HV za běžnou činnost	52	1185	2408
	XVI.		Mimořádné výnosy	53	0	0
S.			Mimořádné náklady	54	0	0
T.			Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	0
T.		1.	- splatná	56	0	0
		2.	- odložená	57	0	0
	*		Mimořádný hospodářský výsledek	58	0	0
U.			Převod podílu na hospodářském výsledku společníkům	59	0	0
		<input type="checkbox"/>	Hospodářský výsledek za účetní období	60	1185	2408
		<input type="checkbox"/>	Hospodářský výsledek před zdaněním	61	1553	3263

